جامعة تيزي وزو– مولود معمري

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر

دراسة حالة واقع رقمنة الخدمات الجامعية بمديرية الخدمات الجامعية بولاية تيزي وزو

2025-2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص :إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة:

لاصب سعيدة

إشراف الأستاذة:

لعرابي كريمة

لجنة المناقشة

د.عكاش فضيلة..... رئيسا

د. لعرابي كريمة..... مشرفا و مقدرا

د.كحلي فلة.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

الشكر والعرفان

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا البحث، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة لعرابي ، على إشرافها القيم وتوجيهاته السديدة التي كانت لي خير معين في هذا العمل. وأشكر جامعة مولود معمري كلية الحقوق و العلوم السياسية، التي أتاحت لي فرصة البحث والدراسة. ولا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أفراد عائلتي الكرام، على دعمهم المتواصل لي، وإلى زملائي الأعزاء على تعاونهم ومساندتهم. وأخيرًا، أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة.

إهــداء

إلى والديَّ العزيزين،
أهدي هذه المذكرة عربون وفاء وامتنان، واعترافًا بجميل لا يُرد.

إلى عائلتي الكريمة، التي كانت لي السند والدافع في كل لحظة.
إلى قُرَّة عينيَّ أيلان ودلان، ونبراس حياتي.
إلى مثلي الأعلى نادي وسالي، ملهمَتيَّ في السعي والطموح.
إلى روح جدتي الطاهرة مازو، التي أستنير بذكراها في كل خطوة.

إلى السيدة النبيلة أم أمين وزوجها الكريم، اللذين كانا لي يدًا ممدودة وعونًا صادقًا في مواصلة دراستي.

إلى أستاذتي المشرفة الكريمة، التي ناضلت معي بإخلاص حتى خرج هذا العمل إلى النور.

إلى أصدقائي المخلصين، الذين خفّفوا عني ثقل المشوار بكلمة طيبة أو دعم لا يُنسى،
إلى كلّ أستاذ وأستاذة غرسوا فينا حب المعرفة،
إلى منارة العقل، وجذوة الأمل، ومصدر الإلهام

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

.

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول1	توزيع عينة الطلبة حسب الجنس	94
الجدول2	توزيع عينة الطلبة حسب الفئة العمرية	95
الجدول3	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	96
الجدول4	توزيع العينة حسب نوعية الخدمات الرقمية المستفاد منها	97
الجدول5	تقييم معرفة الطالب العامة بالرقمنة	98
الجدول6	أول خدمة جامعية تعامل معها الطالب عبر المنصة الرقمية	99
الجدول7	تجربة الاستخدام وجودة المنصات الرقمية	100
الجدول8	تقييم التكوين المسبق للطالب في الرقمنة	101
الجدول9	المنصات الرقمية ذات الاستخدام الأوسع	102
الجدول1.10	تحسّن استجابة الخدمات الجامعية من خلال الرقمنة	103
الجدول2.10	مظاهر تحسن الخدمات الجامعية بعد رقمنتها	103
الجدول 1.11	تقييم الطلبة لخدمة الإيواء من حيث الحجز	104
الجدول2.11	تقييم الطلبة لخدمة الإيواء من حيث التسجيل	105
الجدول3.11	تقييم الطلبة لخدمة الإيواء من حيث الاستجابة للشكاوى	105
الجدول1.12	تقييم الطلبة لخدمة الإطعام من حيث برمجة الوجبات	106
الجدول2.12	تقييم الطلبة لخدمة الإطعام من حيث تنظيم الطوابير	106

الجدول1.13	تقييم خدمة النقل من حيث جدولة الحافلات	107
الجدول2.13	تقييم خدمة النقل من حيث معرفة التوقيت	107
الجدول3.13	تقييم خدمة النقل من حيث تقديم الشكاوى	108
الجدول14	فعالية معالجة الشكاوى الرقمية	108
الجدول15	آراء الطلبة حول الأفضلية بين الخدمات الرقمية والحضور التقليدي	109
الجدول16	عراقيل الخدمات الرقمية	110
الجدول17	رأي الطلبة في المنصة الموحدة	110

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل1	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بولاية تيزي وزو	90
الشكل2	توزيع عينة الطلبة حسب الجنس	95
الشكل3	توزيع عينة الطلبة حسب الفئة العمرية	96
الشكل4	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	97
الشكل5	نوعية الخدمات الرقمية المستفاد منها	98
الشكل6	تقييم معرفة الطالب العامة بالرقمنة	99
الشكل7	أول خدمة جامعية تعامل معها الطالب عبر المنصة الرقمية	100
الشكل8	تجربة الاستخدام وجودة المنصات الرقمية	101
الشكل9	تقييم التكوين المسبق للطالب في الرقمنة	101
الشكل10	المنصات الرقمية ذات الاستخدام الأوسع	102

ملخص باللغة العربية

تُعدّ رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر رهانًا استراتيجيًا يهدف إلى تجاوز أوجه القصور التقليدية وتحقيق مزيد من الكفاءة والشفافية في تسيير مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات، تسريع الإجراءات، وتمكين الطالب من النفاذ الفعّال إلى حقوقه. وقد أظهرت هذه الدراسة، التي تناولت حالة مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو، أن الرقمنة لا تُمثّل مجرد تحول تقني، بل خيارًا وطنيًا يعكس إرادة تحديثية ضمن رؤية شاملة تمثلت في الاستراتيجية الوطنية للرقمنة (2020–2024). وعلى الرغم من بعض النجاحات المسجّلة، مثل رقمنة خدمات المنح، الإيواء، والنقل عبر منصات رقمية كـ"بروغريس" و"إنشغالاتي"، إلا أن التطبيق الميداني لا يزال يواجه جملة من التحديات، أبرزها هشاشة البنية التحتية، غياب إطار قانوني خاص، ضعف التنسيق المؤسساتي، ونقص الوعي والثقافة الرقمية لدى الطلبة. كما كشفت الدراسة عن وجود فجوة بين التصورات المركزية وآليات التنفيذ المحلية، ما يحدّ من فعالية الرقمنة ويؤثر على رضا المستخدمين. وبناء على ذلك، خلصت المذكرة إلى أن نجاح الرقمنة لا يمكن أن يتحقق فقط بتوفير الوسائل التقنية، بل يقتضي تبني مقاربة شاملة تعيد النظر في التشريعات، وتُعزّز كفاءة العنصر البشري، وتُرسّخ ثقافة التغيير داخل المؤسسات الجامعية، مع ضرورة توسيع نطاق الرقمنة ليشمل مختلف الخدمات، وإنشاء منصة وطنية موحدة، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة بما يتلاءم مع خصوصيات السياق الجزائري.

Résumé :

La numérisation des services universitaires en Algérie constitue un enjeu stratégique visant à dépasser les limites des modes de gestion traditionnels, tout en améliorant l'efficacité et la transparence des établissements d'enseignement supérieur. Elle vise à optimiser la qualité des services, à accélérer les procédures administratives et à garantir aux étudiants un accès fluide à leurs droits universitaires. Cette étude, basée sur une analyse de cas de la Direction des services universitaires de Tizi-Ouzou, montre que la numérisation ne relève pas simplement d'un choix technologique, mais s'inscrit dans une volonté nationale de modernisation, illustrée notamment par la Stratégie nationale de numérisation 2020–2024. Malgré certains progrès, tels que la dématérialisation des services de bourse, d'hébergement et de transport via des plateformes comme *PROGRES* et *Inchighelati*, l'application concrète reste entravée par divers obstacles. Parmi ceux-ci figurent la faiblesse des infrastructures numériques, l'absence d'un cadre juridique spécifique, le manque de coordination institutionnelle, ainsi qu'un faible niveau de culture numérique chez une grande partie des étudiants. L'étude révèle également un décalage entre les orientations stratégiques nationales et leur mise en œuvre locale, ce qui limite l'efficacité de la transformation numérique et entraîne une satisfaction partielle des usagers. Le mémoire conclut que la réussite de la numérisation ne peut se réduire à l'acquisition de moyens technologiques, mais nécessite une approche de réforme globale intégrant la refonte du cadre juridique, le renforcement des compétences humaines, l'adoption d'une culture organisationnelle favorable au changement, ainsi que la création d'une plateforme numérique nationale unifiée. Il recommande également d'élargir la portée de la numérisation à l'ensemble des services universitaires, tout en s'inspirant des expériences internationales adaptées au contexte algérien.

Abstract:

The digitization of university services in Algeria represents a strategic endeavor aimed at overcoming traditional inefficiencies and enhancing the overall transparency and effectiveness of higher education institutions. It seeks to improve service quality, streamline administrative procedures, and ensure that students have efficient access to their academic rights. This study, conducted through a case analysis of the Directorate of University Services in Tizi Ouzou, reveals that digitization is not merely a technical shift but a national reform priority embedded within broader modernization efforts, such as the National Digitization Strategy (2020–2024). Despite certain achievements—particularly in digitalizing scholarship, housing, and transportation services through platforms like *PROGRES* and *Inchighelati*—the practical implementation remains challenged by several obstacles. These include weak digital infrastructure, the absence of a specific legal framework for university services, limited institutional coordination, and insufficient digital literacy among students. The study highlights a significant gap between national-level strategies and their local execution, which undermines the effectiveness of digitization and contributes to only partial user satisfaction. Accordingly, the thesis concludes that successful digitization cannot be attained solely through technological investments; rather, it requires a comprehensive reform approach that includes legal restructuring, capacity-building of human resources, a cultural shift toward innovation, and the development of a unified national digital platform. It also recommends expanding digitalization to cover all aspects of university services while drawing from international best practices, in ways that are aligned with Algeria's institutional and socio-cultural context.

مقدمة

مقدمة:

في خضم التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم بفعل الثورة التكنولوجية، أصبحت الرقمنة عنوانًا لعصر جديد فرض منطقه على مختلف أنماط الحياة وأنظمة العمل. فقد بات الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية ضرورة لا مفر منها لمواكبة المستجدات وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية والسرعة في تقديم الخدمات. ولم تعد الرقمنة مجرّد عملية تقنية تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صيغ إلكترونية، بل تجاوزت ذلك لتُحدث قطيعة مع الأساليب التقليدية، وتؤسس لثقافة إدارية جديدة قائمة على التدفق السلس للمعلومات، وتبادل البيانات بسرعة ، وتيسير الوصول إلى الموارد بأقل جهد وتكلفة.

وضمن هذا السياق العالمي، وجدت الدول نفسها أمام حتمية التكيّف مع منطق العصر، فتبنّت استراتيجيات رقمية شاملة تمس مختلف القطاعات، من الإدارة إلى التعليم، ومن الصحة إلى الاقتصاد، في محاولة لضمان استمرارية الأداء وتطوير جودة الخدمات. ولم تخرج الجزائر عن هذا المسار، حيث شرعت منذ 2008 في تجسيد مشروع التحول الرقمي من خلال مشروع الجزائر الالكترونية 2008– 2013، باعتباره خيارًا أساسيًا لتلبية تطلعات المواطن..

ومن بين القطاعات التي تستدعي اهتمامًا خاصًا في هذا المجال، يبرز قطاع التعليم العالي، نظرًا لدوره المحوري في إعداد المورد البشري المؤهل لسوق العمل الجزائرية، وفي قلب هذه المنظومة، تكتسي الخدمات الجامعية أهمية استثنائية، بوصفها أحد الأركان الأساسية التي تضمن للطالب بيئة مستقرة ومحفزة للتحصيل العلمي. وتشمل هذه الخدمات: الإيواء، الإطعام، النقل، المنحة، والمعاملات الإدارية ذات الصلة، وكلها مجالات تتطلب ديناميكية متجددة وآليات عصرية لضمان فعالية الأداء وعدالة توزيع الخدمات.

لذلك، أضحت رقمنة الخدمات الجامعية مسارًا لا غنى عنه، باعتبارها وسيلة لتجاوز النقائص التقليدية والبيروقراطية، وتحقيق استجابة سريعة وفعالة لاحتياجات الطلبة المتزايدة، ما من شأنه أن يساهم في بلوغ رهان تحسين صورة الإدارة الجامعية، وتعزيز ثقة الطالب في مؤسسته.

1.أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية مزدوجة، نظرية وتطبيقية؛ فعلى الصعيد النظري، تسهم في إثراء المعرفة حول رقمنة الخدمات الجامعية لارتباطها بمفاهيم عديدة كالحكومة الالكترونية والتحول الرقمي وتحديث الإدارة العمومية، وهذا ما سيساعد في بناء إطار تحليلي لتفسير تطور رقمنة القطاع المدروس ضمن البيئة الجزائرية. أما عمليًا، فتبرز أهميتها في تقديم تشخيص ميداني لحالة الرقمنة بمديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو، مع تحليل التحديات واقتراح حلول عملية لتحسين فعالية الخدمات الرقمية وتلبية حاجيات الطلبة والمستخدمين بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية. وبذلك تُساهم هذه الدراسة في إرساء دعائم مقاربة علمية لتقييم الرقمنة الجامعية في سياق جزائري.

2.أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تسعى إلى الإحاطة الشاملة بموضوع رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، سواء من حيث الإطار النظري أو من خلال المعالجة الميدانية. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

– بيان رهانات رقمنة الخدمات الجامعية ورصد المتطلبات الأساسية لنجاح مشروع الرقمنة، لتحقيق تحول رقمي فعّال في هذا القطاع.

– دراسة الإطار القانوني والتشريعي المنظم لعملية الرقمنة في الجزائر، بهدف الوقوف على مدى ملاءمته لمتطلبات التحديث، والكشف عن الثغرات أو النقائص التي قد تحدّ من فعاليته.
– دراسة وتحليل الواقع الميداني لعملية الرقمنة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو، باعتبارها حالة دراسية تسمح باستخلاص مؤشرات عملية حول مستوى التقدم في تنفيذ مشاريع الرقمنة، ونوعية الخدمات المقدّمة.

– التعرف على العراقيل والصعوبات التي تواجه الجهات الفاعلة في تنفيذ الرقمنة على أرض الواقع، سواء كانت تقنية أو تنظيمية أو بشرية، مما يساهم في رسم صورة دقيقة عن الإشكالات المطروحة.

– تقديم مقترحات عملية وحلول واقعية يمكن أن تُساهم في تطوير منظومة الرقمنة داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بما يضمن تحسين الأداء وتجويد الخدمات الجامعية المقدّمة للطلبة والمستخدمين على حد سواء.

3. مبررات اختيار الموضوع :

أ.المبررات الذاتية:

تكتسي الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع أهمية خاصة في البحث، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال التقليل من دورها، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

– الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع، لارتباطنا المباشر كطلبة بالخدمات الجامعية.

– الفضول العلمي للاطلاع على أهم الإضافات التي جاءت بها الرقمنة في تسيير الخدمات الجامعية.

ب.المبررات الموضوعية

ساهمت جملة من الاعتبارات الموضوعية في توجيه اختيارنا لموضوع هذه الدراسة، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

– التعرف على التقنيات الحديثة المعتمدة في تسيير الخدمات الجامعية.

– اكتشاف مدى فعالية هذه التقنيات في تحسين الحياة الجامعية للطلبة.

– الإسهام في إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حديثة حول رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر.

ويُعزّز هذا التقاطع بين الدافع الذاتي والموضوعي من وجاهة اختيار الموضوع، ويمنحه بعدًا تطبيقيًا وتجريبيًا في آن واحد.

4.أدبيات الدراسة:

تعد مراجعة الأدبيات السابقة خطوة أساسية لفهم موضوع رقمنة الخدمات الجامعية، إذ تمكّن من رصد نقاط القوة والضعف في الدراسات المنجزة، والتعرّف على المناهج المعتمدة

والاتجاهات البحثية السائدة. وتهدف هذه المراجعة إلى توضيح القيمة المضافة التي يقدمها البحث الحالي، من خلال تحليل نماذج مختارة من الدراسات محليًا، عربيًا ودوليًا، مع التركيز على عناصرها الجوهرية مثل الإشكالية، الأهداف، المنهجية، النتائج، والتحليل النقدي، تليها إبراز أوجه الاستفادة من كل دراسة وفقا لإشكالية البحث قيد الدراسة.

- **الدراسة الأولى:**

تناولت الباحثة **أسماء عنتر**(2022/2021) في دراستها المعنونة بـ"تأثير تأخر تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الجامعية"، واقع الرقمنة في المدرسة العليا للعلوم السياسية، منطلقة من إشكالية مفادها: إلى أي مدى يؤثر تأخر الرقمنة على جودة الخدمات؟ واعتمدت على دراسة حالة باستخدام أدوات نوعية كالمقابلة والملاحظة. وقد كشفت النتائج عن هيمنة التسيير الورقي، ضعف التكوين، وغياب رؤية مؤسساتية للتحول الرقمي، ما انعكس سلبًا على جودة الخدمات. ورغم محدودية الدراسة من حيث تركيزها على مؤسسة واحدة، فإنها تسهم في فهم الإشكالية الرقمية في السياق الجزائري، وتوفر أرضية أولية لتوسيع البحث وتقديم توصيات عملية.[1]

- **الدراسة الثانية:**

درست الباحثة **لطيفة كلاخي** (2018) في بحثها المنشور بمجلة التكامل الاقتصادي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة البيداغوجية بكلية الاقتصاد بجامعة تيارت". و انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: مامدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الخدمة البيداغوجية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وفي جامعة تيارت بصفة خاصة من وجهة نظر طلبة كلية العلوم الإقتصادية؟

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستبيان موجه لعينة من الطلبة. أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين استخدام التكنولوجيا وتحسين الخدمة البيداغوجية. ورغم محدودية

[1] أسماء عنتر، **تأثير تأخر تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الجامعية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي – دراسة حالة المدرسة العليا للعلوم السياسية**، مذكرة ماستر، (المدرسة العليا للعلوم السياسية، الجزائر، 2022).

العينة، فإن الدراسة تبرز أهمية إدماج الوسائل الرقمية في التعليم، وتفتح المجال لتعميم النتائج على مؤسسات أخرى ودراسة أبعاد جديدة كالتفاعل البيداغوجي والإدارة الأكاديمية.[1]

- **الدراسة الثالثة:**

تناولت الباحثة **هدير محمد أحمد خالد**(2024) في دراستها المنشورة موضوع،" دور الجامعات الذكية في تفعيل تسويق الخدمات الجامعية"، طرحت فيه إشكالية محورية حول كيفية مساهمة هذا النموذج في تحسين وتسويق الخدمات الجامعية، بالاعتماد على تحليل نظري لمفاهيم الجامعة الذكية والتسويق الجامعي، من خلال المنهج الوصفي التحليلي ومراجعة الأدبيات التربوية(دون دراسة ميدانية). وقد أكدت النتائج أن تبني نموذج الجامعات الذكية يُحسن جودة الخدمات ويُعزز صورة المؤسسة الجامعية، من خلال بنية رقمية وعلاقات تفاعلية مع الطلبة، لكنها نبهت إلى تحديات تتعلق بالبنية التحتية والتأهيل البشري. تميزت الدراسة بقيمتها المعرفية من حيث الربط بين المفهومين، رغم محدوديتها الميدانية، وتوفّر أرضية نظرية قابلة للتكييف في السياقات العربية الأخرى، بما فيها الجزائر. [2]

- **الدراسة الرابعة:**

تناول الباحث **كريستيان غرونروس**(1984) في دراسته المنشورة بالمجلة الأوروبية للتسويق، " نموذج جودة الخدمة وأثاره التسويقية "، مركّزًا على أبعاد الجودة التقنية، الجودة الوظيفية، والصورة الذهنية للمؤسسة. انطلقت الدراسة من إشكالية صيغت على النحو التالي: كيف يدرك المستخدمون جودة الخدمة، وما تأثير طريقة تقديم الخدمة و الإنطباع العام على تقييم الأداء؟ و قد افترض الباحث تأثير طريقة تقديم الخدمة والانطباع العام في تقييم الأداء. و اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستناد إلى النماذج النظرية، ليخرج بإطار ثلاثي يمكن تطبيقه على

[1] لطيفة كلاخي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين الخدمة البيداغوجية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة – دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، بجامعة ابن خلدون تيارت"، **مجلة التكامل الاقتصادي**، (المجلد 6، العدد 1 ، 2018).

[2] هدير محمد أحمد خالد، "الجامعات الذكية مدخل لتفعيل تسويق الخدمات الجامعية– دراسة تحليلية"، **مجلة كلية التربية** جامعة المنصورة، (العدد 127، يونيو2024).

مؤسسات التعليم العالي. ورغم غياب المعالجة الميدانية، تعد الدراسة مرجعًا نظريًا مهمًا لتقييم الخدمات الرقمية من حيث المحتوى، طريقة التقديم، والانطباع، خاصة في سياق التحول الرقمي في التعليم العالي[1].

تعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من مراجعة الدراسات السابقة حول رقمنة الخدمات الجامعية تنوّعًا في المقاربات والاهتمامات بحسب السياقات المختلفة. حيث ركزت الدراسات الجزائرية، مثل دراسة **أسماء عنتر** (2021) **ولطيفة كلاخي** (2022)، على تشخيص الواقع الميداني، مبرزةً ضعف البنية التحتية والفرص التي تتيحها الرقمنة في المجالين الإداري والبيداغوجي. أما الدراسة العربية **لهدير محمد أحمد خالد** (2024) فاعتمدت تحليلًا نظريًا لإبراز دور "الجامعة الذكية" في تسويق الخدمات، فيما قدّم **كريستيان غرونروس** (1984) إطارًا نظريًا يُقيّم جودة الخدمات من منظور المستخدم، وهو قابل للتكييف مع الرقمنة الجامعية. وتُسهم هذه الخلفيات في دعم الدراسة الحالية التي تمزج بين التحليل والتقييم الميداني من خلال دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو، بهدف قياس فعالية الرقمنة ورضا المستخدمين واقتراح حلول مستندة إلى التجارب الدولية..

5. إشكالية الدراسة:

يُعد قطاع الخدمات الجامعية من أبرز المجالات التي تتطلب تحديثًا، نظرًا لارتباطه اليومي بجودة حياة الطلبة من حيث الإيواء، النقل، والإطعام وغيرها من الخدمات التي تضع مناخًا مساعدًا ومدعمًا للتحصيل الجامعي الجيد. وقد شرعت الجزائر، من خلال إستراتيجية رقمنة قطاع التعليم العالي، في إطلاق منصات رقمية مختلفة لتسهيل تسيير المعاملات الجامعية.

غير أن واقع رقمنة الخدمات الجامعية لا يزال يثير العديد من التساؤلات بشأن مدى تجسيده العملي على مستوى الهياكل المحلية، بالنظر إلى تعدّد الرهانات التي يُفترض أن يحققها

[1] كريستيان غرونروس، " نموذج جودة الخدمة وأثاره التسويقية "، **المجلة الأوروبية للتسويقية**، (المجلد 18، العدد 4،1984).

هذا التحول، سواء على صعيد تحسين جودة الخدمات، أو رفع مستوى رضا الطالب، أو تقليص التكاليف، أو تسهيل أداء الموظفين. ومن هذا المنطلق، تُطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تجسد رقمنة الخدمات الجامعية بمديرية تيزي وزو فعالية التحول الرقمي في قطاع الخدمات الجامعية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية العامة، ارتأينا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

هل نجحت رقمنة الخدمات الجامعية في الارتقاء بالأداء الإداري على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لتيزي وزو؟

إلى أي مدى يؤثر ضعف البنية التحتية الرقمية في المؤسسات الجامعية الجزائرية على فعالية رقمنة الخدمات الجامعية؟

كيف يؤثر ضعف التكوين وغياب الثقافة التنظيمية الرقمية داخل مديريات الخدمات الجامعية على فعالية تنفيذ مشاريع الرقمنة وتحقيق أهدافها؟

6. حدود الإشكالية :

أ. من حيث المجال المكاني:

تقتصر الدراسة على مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو، باعتبارها وحدة تحليل تطبيقية يمكن من خلالها دراسة واقع الرقمنة وتقييمها ضمن السياق المحلي للتعليم العالي في الجزائر.

ب. من حيث المجال الزمني:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2020إلى 2025، وهي مرحلة مفصلية شهدت إطلاق وتعزيز عدد من المنصات الرقمية في قطاع التعليم العالي، خاصة في ظل تداعيات جائحة كوفيد-19، وما فرضته من تحولات استعجالية نحو الرقمنة، وذلك من خلال دراسة واقع هذه الرقمنة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو.

7.الفرضيات:

بُنيت الأسئلة الفرعية المطروحة أعلاه على عدد من الفرضيات التي تمثل تصورات أولية حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، والتي سيتم اختبارها ميدانيًا، وتتمثل فيما يلي:

- تمكنت رقمنة الخدمات الجامعية بمديرية تيزي وزو من تعزيز نجاعة التسيير الإداري.
- يؤثر قصور البنية التحتية الرقمية سلبًا على فعالية رقمنة الخدمات الجامعية.
- يمثل ضعف التكوين وغياب الثقافة الرقمية أحد العوامل المقيّدة لنجاح رقمنة الخدمات الجامعية.

8. منهجية الدراسة:

أ. مناهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أنسب المناهج لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية المعقدة. ويُعرّف هذا المنهج بأنه أسلوب بحثي يركّز على وصف الواقع كما هو، وتحليل مكوناته وعلاقاته لفهم أسبابه وآثاره.[1] وتبرز أهميته في دراسة واقع رقمنة الخدمات الجامعية، من خلال تحليل الأطر القانونية والمؤسساتية، وتقييم جودة الخدمات وكفاءة التسيير الرقمي.

منهج دراسة الحالة:

تم توظيف منهج دراسة الحالة في هذه الدراسة، باعتباره من بين أنسب المناهج لدراسة الظواهر المعقدة في سياقها الواقعي، لاسيما حين تكون الحدود بين الظاهرة والسياق غير واضحة

[1] جون كريسويل، **تصميم البحوث: المناهج النوعية والكمية والمختلطة، ترجمة: عبد الله عبد الجبار**، (الرياض، العبيكان، ط2، 2016)، ص 102.

بدقة، إذ يُستخدم كأحد أساليب البحث النوعي أو الكمي لتحليل حالة معينة بعمق،[1] من خلال التركيز على خصوصياتها والبيئة التي تنشأ فيها[1]. وقد تم تجسيد هذا المنهج في هذه الدراسة من خلال اختيار مديرية الخدمات الجامعية لولاية تيزي وزو كحالة ميدانية، نظرًا لما شهدته من تجارب ملموسة في مجال الرقمنة، ما أتاح الفرصة لتتبّع هذه التجربة وتحليلها ضمن واقعها المؤسسي والتنظيمي.

ب.الاقترابات المعتمدة:

تماشيًا مع طبيعة الموضوع الذي يُعالج رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، وحرصًا على تحقيق فهم واقعي لتجسيد هذا التحوّل، تم اعتماد مجموعة من الاقترابات المنهجية المتكاملة، سمحت بتناول الظاهرة من زوايا متعددة.

فقد تم توظيف **الاقتراب المؤسساتي** لفهم تأثير الهياكل التنظيمية، والقواعد الإدارية، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسات الجامعية على تبنّي الرقمنة وتفعيلها، إذ يُبرز هذا الاقتراب كيف تؤثّر البيئة التنظيمية على القرارات التقنية والمسارات الإصلاحية.[2]

كما استُخدم **الاقتراب النسقي** الذي ينظر إلى الرقمنة بوصفها نظامًا مترابطًا تتفاعل ضمنه مكونات تكنولوجية وبشرية وتنظيمية وقانونية، حيث يسمح هذا المنظور بفهم التداخل بين هذه الأبعاد وتحليل آثارها المتبادلة في إطار كلّي متكامل[3].

أما **الاقتراب القانوني**، فقد أُدرج لتحليل الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم رقمنة الخدمات، وبيان مدى كفايته ومرونته في دعم التحول الرقمي وضبط العلاقة بين الفاعلين، بما في ذلك الحقوق، الواجبات، والمسؤوليات.[4]

---

[1] عبيدات ذوقان وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه**، (عمّان، دار الفكر، ط7، 2010)، ص 236.

[2] ريتشارد سكوت، **المؤسسات والتنظيمات: أفكار واهتمامات، ترجمة: مركز دراسات الوحدة العربية**، (بيروت، 2010) ، ص 45.

[3] ديفيد إيستون، **تحليل نسقي للحياة السياسية**، (القاهرة، دار النهضة العربية، 1993)، ص 29.

[4] جاك شوفالييه، **العلم الإداري، ترجمة: حفيظة جانح**، (الجزائر، منشورات جامعة الجزائر، 2004)، ص 112.

ج. مجتمع الدراسة وعينتها:

تم اختيار مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو كمجال تطبيقي للدراسة. شملت العينة 200 مفردة تم استرجاع 167 استبانة، مع التركيز على الطلبة المقيمين بحكم استفادتهم المباشرة من معظم الخدمات، إلى جانب تمثيل فئة غير المقيمين. كما تم إجراء مقابلات نصف موجهة مع خمسة (6) مسؤولين من مختلف المصالح بالمديرية، بهدف استقصاء الرؤية الإدارية حول واقع الرقمنة وتحدياتها.

د. أدوات جمع البيانات:

فيما يخص أدوات جمع البيانات، تم استخدام ثلاث أدوات رئيسية :الاستبيان، **و**المقابلات المفتوحة، **و**تحليل الوثائق.

الإستبيان: أداة كمية وُجّهت لعينة من الطلبة، شملت محاور مثل وعي المستخدمين بالرقمنة، جودة الخدمات، التحديات، وآفاق التطوير، بهدف قياس مستوى الرضا وتحليل فعالية الرقمنة إحصائيًا[1].

والمقابلات المفتوحة شبه الموجهة: استُخدمت للحصول على بيانات نوعية معمقة من مسؤولي وموظفي المديرية، قصد رصد آرائهم بشأن تنفيذ مشاريع الرقمنة ولفهم تقييماتهم لمشاريع الرقمنة، وتحديد العراقيل التنظيمية والتقنية التي تعيق الأداء الرقمي. [2]

كما تم اللجوء إلى **تحليل الوثائق** الإدارية، والذي شمل مراجعة مراسلات رسمية وتقارير ومراسيم تنظيمية، مما ساعد على توفير خلفية تشريعية وإدارية لفهم السياسات الوطنية والمخططات التوجيهية وتطبيقها في السياق المحلي[3].

9. صعوبات الدراسة:

[1] دون ديلمان، **استطلاعات البريد والإنترنت: التصميم المعدّل**، (نيويورك: وايلي، ط1، 2000)، ص 67.

[2] ستينار كفالي، **المقابلة: مدخل إلى البحث النوعي، ترجمة: حيدر حاج إسماعيل**،(دمشق: دار الفكر، 2010)، ص 91.

[3] غلين بوين، "تحليل الوثائق كأداة في البحث النوعي"، **مجلة البحوث النوعية**، (العدد 9، المجلد 2، 2009)، ص 28–35.

لم تخلُ هذه الدراسة من مجموعة من الصعوبات التي أثرت بدرجات متفاوتة على التقدم في البحث.

ميدانيًا، واجهتنا صعوبات في الحصول على الموافقات الرسمية، إضافة إلى تحفظ بعض المستجوبين في التعبير عن آرائهم، مما استوجب بناء علاقات ثقة لتحقيق مصداقية البيانات. أما لوجستيًا، فقد تمثلت التحديات في ضيق الوقت، ومحدودية الموارد، وتكرار التنقلات، مع غياب منصات رقمية مؤسساتية فعّالة تُيسر جمع البيانات.

10.هيكلة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول مترابطة، تغطي أبعاد الموضوع المختلفة، وذلك على النحو التالي:

– يتناول الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لرقمنة الخدمات الجامعية، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة والخدمات الجامعية، واستعراض أهم التجارب الدولية ذات الصلة.

– أما الفصل الثاني: فقد خُصص لواقع رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، مع التركيز على الاستراتيجية الوطنية للرقمنة، والإطار القانوني والمؤسساتي المنظِّم لها، إلى جانب تحديد مختلف العوائق التي تعرقل تنفيذها.

– ويعالج الفصل الثالث: الدراسة الميدانية التطبيقية، من خلال تحليل البيانات المستقاة من الميدان، لتقييم مدى نجاعة الرقمنة في مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو، والخروج باستنتاجات وحلول عملية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنَّظري لرقمنة الخدمات الجامعية

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة تحولات جذرية في أساليب تقديم الخدمات العمومية بما في ذلك خدمات التعليم العالي، وذلك نتيجة الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية التي أصبحت ضرورة ملحة لتطوير هذا القطاع ومواكبة التغيرات المتسارعة على المستوى المحلي والعالمي.

وعلى ضوء ما سبق، وانطلاقا من التحولات التي يشهدها قطاع التعليم العالي عامة والخدمات الجامعية خاصة، نتيجة التوجه نحو الرقمنة، ارتأينا التطرق أولا إلى الإطار المفاهيمي والنظري للموضوع لتوضيح الأسس التي تقوم عليها عملية رقمنة الخدمات الجامعية، وذلك من خلال التطرق إلى: مفهوم الرقمنة، ثم الخدمات الجامعية قبل الانتقال إلى إبراز العلاقة التكاملية بينهما في سياق رقمنة الخدمات الجامعية، وفق العناصر التالية:

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة وتطورها في السياق العالمي

المبحث الثاني : ماهية الخدمـات الجامعيـة

المبحث الثالث: غايات و مرتكزات رقمنة الخدمات الجامعية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنَّظري لرقمنة الخدمات الجامعية

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة وتطورها في السياق العالمي

يشير مفهوم الرقمنة إلى تحوّل جذري في أساليب التسيير والتواصل، حيث لم يعد مقتصرًا على تحويل الوثائق إلى نسخ رقمية، بل أصبح يمثل انتقالًا شاملًا نحو نماذج إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا. يهدف هذا المبحث إلى توضيح ماهية الرقمنة من حيث التعريف، والنشأة، والسياق التاريخي، مع إبراز دورها المتنامي في عصر التكنولوجيا، خاصة داخل المؤسسات الحديثة.

المطلب الأول: تعريف الرقمنة ونشأتها

1.تعريف الرقمنة

تُعد هذه العملية من أبرز الظواهر الحديثة التي فرضت نفسها بقوة في مختلف أنحاء العالم، وقد حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين، حيث تناولها العديد منهم بالدراسة والتحليل النظري. ومن بينهم:

يُعرفها الباحث المصري (مجدي عبد الحميد) بأنها عملية تحويل المعطيات والمعلومات من صيغتها الورقية إلى الصيغة الرقمية، وذلك من خلال توظيف أدوات وتطبيقات تكنولوجية حديثة، بهدف تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحديث آليات العمل داخل المؤسسات بطريقة أكثر فعالية وكفاءة.[1]

وهو تعريف يبرز الجانب التقني للرقمنة، مع ربطه بتحسين العمل المؤسسي.

[1] عبد الحميد مجدي، **التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية**، (القاهرة، دار الفكر العربي، 2020)، ص45.

ومن جانبها، قدمت وزارة الرقمنة والإحصائيات في الجزائر، تعريفا لهذا التوجه نحو إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف مجلات الإدارة والخدمات، بما يسمح بتبسيط الإجراءات الإدارية. [1]

إلاَّ أن هذا التعريف ركز فقط على الجانب الإداري للخدمات، بما ينسجم مع واقع الإدارة الجزائرية التي تسعى إلى تقليص البيروقراطية وتحسين الكفاءة و الشفافية في أداء المرفق العام، وأهمل الإشارة للأبعاد الاجتماعية والثقافية للتحول الرقمي.

في حين عرفها الباحث الفرنسي (Philippe Durance) على أنها: "دمج التقنيات في الحياة اليومية من خلال رقمنة كل ما يمكن رقمنته، ليس فقط البيانات، بل كذلك العمليات والخدمات والتفاعلات." [2]

ويتميز هذا التعريف بشموليته، حيث لا يقتصر على تحويل البيانات، بل يشمل العمليات التفاعلية، وهذا يعكس فهما متقدما للرقمنة كتحول بنيوي يشمل العلاقات والوظائف، ويعد أكثر التعاريف تطورا وحداثة.

وبناءً على ما سبق، تُعتبر في بعدها الإجرائي عملية تحويل شاملة للأنشطة والخدمات من صيغتها التقليدية إلى صيغ رقمية، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف أدواتها ومنصاتها الرقمية، ليس فقط لتحويل البيانات وأرشفتها، بل أيضًا لإعادة هيكلة أساليب التسيير والإدارة بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

[1] وزارة الرقمنة والإحصائيات، **مهام الوزارة** 2023، zhttps://www.mndp.gov.d (تم الاطلاع عليه في 6 ماي 2025).

[2] Phillipe Durance, **Foresight and Digital Transformation**, (Paris: OECD Publishing, 2019), p 112.

ومن هنا، تتجلى أهمية هذا التحديث في النتائج الإيجابية التي تترتب عنها، سواء على صعيد تحسين الخدمات والسرعة في تقديمها، أو تعزيز فعالية الإدارة العمومية، والشفافية، بفضل ما توفره من إمكانية الوصول الآني إلى المعلومة، وتجاوز العوائق الجغرافية والزمنية. كما تُسهم في ترشيد الموارد البشرية والمالية من خلال تقليل التكاليف، وتعزز الرقابة والحوكمة عبر تتبع العمليات وتحليل البيانات بدقة.

ولفهم أعمق لأبعاد هذه العملية ومجالاتها، من الضروري التمييز بينها وبين عدد من المفاهيم المتداخلة والمتشابهة معها، مثل التحول الرقمي، الإدارة الإلكترونية، الأتمتة، الخدمات الذكية، والمكتب غير الورقي، و التحديث .

يشير التحول الرقمي (Digital transformation) إلى إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف مجالات النشاط المؤسسي، بهدف إحداث تغييرات جذرية في نماذج العمل وطريقة تقديم الخدمات، مع السعي نحو خلق قيمة مضافة وتحقيق كفاءة أكبر. وفي هذا السياق، تُعد الرقمنة خطوة أولى ضمن مسار أوسع يشمله التحول الرقمي، الذي يتطلب، إلى جانب التحويل التقني، تغييرًا في الثقافة التنظيمية.[1]

بالمقابل، كثيرًا ما يُستعمل مفهوم **الإدارة الإلكترونية(E.Administration)** للدلالة على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات العمومية، لتبسيط الإجراءات وتحسين التفاعل مع المواطنين. وإذا كانت الرقمنة تركز على البعد التقني من حيث تحويل الوثائق والمعاملات إلى صيغ رقمية، فإن الإدارة الإلكترونية تتجاوز ذلك لتشمل تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين العلاقة بين الإدارة الحكومية والمواطنين.[2]

أما **الأتمتة (Automation)**، فتعني تشغيل العمليات بشكل آلي باستخدام أنظمة مبرمجة تؤدي المهام دون تدخل بشري مباشر، خصوصًا في الإجراءات الروتينية والمتكررة. ورغم تقاطع هذا

[1] منصف الحاج، **التحول الرقمي في المؤسسات العمومية**، (الجزائر، دار الهدى، 2020)، ص38.

[2] فاطمة بن ناصر، **الإدارة الإلكترونية ومتطلبات التحديث الإداري**، (تونس، دار مجدلاوي، 2018)، ص92.

المفهوم مع الرقمنة، إلا أن الأتمتة تركز أساسًا على رفع الكفاءة التشغيلية، في حين قد تقتصر الرقمنة على التحويل التقني دون تحقيق التشغيل الذاتي.[1]

في حين تُعد **الخدمات الذكية (Smart services)** امتدادًا متطورًا للرقمنة، حيث تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتقديم خدمات تفاعلية مخصصة، وقادرة على التنبؤ باحتياجات المستخدمين. أما الرقمنة التقليدية، فتكتفي غالبًا بتحويل الخدمات إلى صيغ إلكترونية، بينما تتجاوزها الخدمات الذكية من خلال تركيزها على تحسين تجربة المستخدم، وتقديم استجابات مرنة وديناميكية تتكيف مع احتياجاته المتغيرة.[2]

أما **المكتب غير الورقي (Paperless office)**، فهو تطبيق رقمي بالكامل يهدف إلى الاستغناء عن المستندات الورقية لصالح الملفات الإلكترونية، بهدف تقليص التكاليف وتحقيق السرعة والفعالية. إلا أن اختزال الرقمنة في هذا الجانب قد يُغفل الجوانب التفاعلية والتحول التنظيمي الأوسع.

غير أن **التحديث(Modernization)** ، فهو عملية تغيير ممنهجة ترمي إلى تطوير النظم الإدارية والمؤسساتية، بما ينسجم مع متطلبات العصر الحديث، وذلك من خلال إدماج التقنيات الرقمية، وتبنّي أساليب تسيير مبتكرة، بهدف رفع كفاءة الأداء وتعزيز فعالية مؤسسات الدولة.[3]

تُعد الرقمنة الركيزة الأساسية لمجمل العمليات المتقاربة، كالأتمتة، والإدارة الإلكترونية، والتحول الرقمي، والخدمات الذكية، والمكتب غير الورقي، والتحديث الإداري، إذ تقوم هذه المفاهيم في جوهرها على مقومات الرقمنة وآلياتها. ونجاحها هو الرهان الأساسي لبلوغ رهان مختلف العمليات الأخرى.

[1] سمير أبوراس، **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تطوير الأداء المؤسسي**، (عمان، دار وائل، 2016)، ص66.

[2] عبد الله العنزي، **الخدمات الذكية في القطاع الحكومي: الأسس والتطبيقات**، (الرياض، مكتبة العبيكان، 2020)، ص117.

[3] عبد الرحمن حسن، **إدارة التحديث في القطاع العام**، (عمان، دار المسيرة للنشر، 2018)، ص 34.

2. نشأة الرقمنة وتطورها:

ترجع نشأتها إلى تطورات تقنية متعاقبة شهدتها مؤسسات المعلومات، خاصة مع ظهور الحاسوب الشخصي واعتماده في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا خلال خمسينيات القرن الماضي، حيث ساهم في إبراز السجلات الإلكترونية كبديل عملي للسجلات الورقية، مما مهد لانخراط المكتبات ومراكز المعلومات في شبكات تبادل البيانات وتيسير الوصول إلى المصادر بسرعة ودقة أكبر.[1] ومن بين المبادرات الرائدة في مجال الرقمنة، برز مشروع المكتبة العالمية، الذي هدف إلى توحيد الفهارس والنصوص على مستوى عالمي لتسهيل الوصول إلى المحتوى الرقمي. وقد تم التأكيد على أهمية هذا المشروع خلال اجتماع مجموعة الدول السبع في جويلية 1995، بالدعوة إلى إتاحة الموارد المعرفية للجميع.[2] ومنذ ذلك الحين، تسارعت وتيرة الرقمنة، خاصة فيما يتعلق بتوفير المحتوى المعرفي عبر الوسائط الرقمية، بهدف تعزيز الربط العالمي وتوسيع إتاحة المعرفة، كما عكسته عدة مبادرات دولية. أبرزها اجتماع 2021 الذي جدّد التأكيد على الرقمنة كأداة رئيسية لتعميم المعرفة.

ولا يمكن إغفال دور الثورة الرقمية التي بدأت في التسعينات واستمرت مع مطلع الألفية، حيث ساهم انتشار الإنترنت وتطور البرمجيات وتقنيات التخزين في توسيع الرقمنة لتشمل قطاعات التعليم، والصحة، والإدارة، مما يجعلها من أبرز سمات العصر الرقمي الحديث.[3]

فهي نتاج تطور تراكمي بدأ منذ منتصف القرن العشرين، لتحظى لاحقًا بدور محوري في بناء مجتمع المعرفة وإعادة تشكيل مختلف القطاعات في ظل الثورة الرقمية، نظرًا لما تتيحه من فرص هائلة لتحسين الأداء، وترشيد الموارد، وتقليص الوقت والتكاليف، وتعزيز الشفافية والابتكار.

---

[1] كمال شنطاوي، **التحول الرقمي ورقمنة المعلومات في المؤسسات التوثيقية**، (عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2019)، ص 34.

[2] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، **البنية التحتية العالمية للمعلومات – مجتمع المعلومات العالمي: المتطلبات السياسية**، (باريس، 1977)، ص 18.

[3] نزار العزاوي، **الثورة الرقمية وتأثيرها على القطاعات الحيوية**، (بيروت، مركز الكتاب الأكاديمي، ب. س)، ص 6.

ويقتضي فهم نشأة الرقمنة وتطورها مدخلًا ضروريًا لفهم خصائصها التقنية وأهدافها التنظيمية، وهو ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني : خصائص الرقمنة و أهدافها

1. خصائص الرقمنة

يتسم هذا النموذج الحديث بجملة من الخصائص التي تمنحها طابعا فريدا يجعلها في صلب التحول المؤسسي والإداري، ويمكن تلخيص أبرز هذه الخصائص كما يلي:[1]

التقليص المكاني والزمني: يتم إنجاز المهام دون الحاجة إلى الحضور فعلي، كما يظهر في اعتماد الملف الصحي الإلكتروني ببعض مستشفيات الجزائر، ما يُسرّع التشخيص ويوسّع نطاق الرعاية حتى في المناطق النائية.

التفاعلية: تُوفر البيئة الرقمية إمكانية التفاعل اللحظي بين المرسل والمستقبل، كما يظهر في بوابات الخدمات الإلكترونية التي تسمح بملء استمارة واستلام إشعار فوري بشأن حالتها أو الرد على استفسار.

اختزال الحيز المكاني: بفضل تقنيات التخزين الرقمي، يمكن حفظ كميات ضخمة من البيانات والوثائق دون الحاجة لمساحات مادية كبيرة، مع السهولة في الوصول إليها من أي مكان، فتحزين ملفات المواطنين كان يشغل غرفا كاملة بأرشيفات ورقية، أما اليوم فأصبح التخزين على خادم الكتروني صغير مع إمكانية الوصول إليها خلال ثوان.[2]

[1] زهير بضياف، "دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية: الرهانات والتحديات التطبيقية، **مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، (عدد خاص، نوفمبر، 2021)، ص 71.

[2] **المرجع نفسه**، ص71.

اللامركزية: تتمتع البنى التكنولوجية المعاصرة بالاستقلالية من حيث من حيث لا تعتمد مركزا موحدا، مما يضمن استمرارية الخدمة والوصول إلى المعلومة من أي مكان، فالموظف في البلدية يمكنه الإطلاع على بيانات مواطنين من ولاية أخرى عبر قاعدة بيانات مركزية.

اللاتزامنية: تتيح هذه الخاصية المستخدمين التفاعل مع النظام الرقمي في الأوقات التي تناسبهم، دون الحاجة للتزامن مع الطرف الأخر، كإرسال طلب خدمة إدارية عبر منصة إلكترونية في منتصف الليل، وتلقى الرد لاحقا خلال ساعات العمل.

قابلية الربط: تساهم الأدوات الرقمية في توصيل مختلف الأجهزة والتطبيقات والأنظمة المعلوماتية ببعضها، مما يعزز التنسيق وتبادل المعلومات بسهولة كربط نظم مصالح وزارة الداخلية الحالة المدنية مع المديرية العامة للأمن الوطني للتحقق من هوية الأشخاص دون الحاجة لمراسلات إدارية.

الحركية: تُمكّن الحلول الرقمية المستخدم من الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي موقع، عبر وسائط متنوعة كالهاتف الذكي أو الحاسوب المحمول.

قابلية تحويل الوسائط: تسهل هذه **الآلية في** نقل المعلومات بين وسائط مختلفة، كتحويل ملف صوتي إلى نص مكتوب أو صور إلى بيانات قابلة للمعالجة.

الانتشار العالمي والانفتاح المعلوماتي: تتميز بقابليتها للانتشار عالميا، حيث بوسع الشبكات تغطية المناطق الجغرافية الشاسعة دون حدود، مما يعزز الوصول المفتوح للمعلومة، كبوابة الحكومة الجزائرية الإلكترونية يمكن تصفحها في أي مكان في العالم لطلب خدمة قنصلية.[1]

الخصوصية التوجيهية: تتيح الرقمنة إمكانية تخصيص المحتوى والخدمات بما يتناسب مع خصوصية الفئة المستهدفة، مما يُعزز من فعالية الاتصال ويُحقق استجابة أكثر دقة وملاءمة.

[1] فوزية صادقي، **دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة تحليلية للجماعات المحلية**، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال السمعي البصري، تخصص إعلام واتصال، (جامعة قسنطينة 3: كلية الإعلام و الاتصال2020-2021)، ص130.

المرونة التشغيلية في قابلية التطوير: حيث أنها تمكن المؤسسات من تعديل وتحديث خدماتها باستمرار، مما يتوافق مع التغييرات الإدارية أو التشريعية، دون تعطيل الأنظمة، كتحديث نظام الضرائب الرقمي فور صدور قانون جديد دون الحاجة لإعادة هيكلة النظام كاملا.

وعليه، فإن توافر هذه الخصائص يُضفي على الرقمنة طابعًا استراتيجيًا يجعلها دعامة أساسية في التحول الرقمي الذكي، لما توفره من تفاعلية، ومرونة، وسرعة في أداء الخدمات، وهو ما يفسّر اعتمادها المتزايد لتحقيق جملة من الأهداف المرتبطة بتطوير الخدمة العمومية وتحسين الأداء المؤسسي .

2. أهداف الرقمنة:

تسعى الآليات التكنولوجية الحديثة إلى تطوير العمل المؤسسي، إلى بلوغ جملة من الأهداف العملية والتنظيمية التي تعكس تحولًا نوعيًا في أداء الإدارة وجودة الخدمات، من أبرزها:

تبسيط الإجراءات الإدارية: حيث تهدف إلى تقليل التعقيد المرتبط بالمعاملات الإدارية التقليدية من خلال أتمتة الإجراءات، مما يحد من البيروقراطية، ويساهم في تسريع وتيرة العمل.[1]

رفع كفاءة الأداء الإداري: بمساهمتها في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات من خلال تعزيز دقة المعالجة، وتقليل هامش الخطأ.

استيعاب عدد أكبر من المتعاملين: تسمح أنظمتها بإستقبال عدد أكبر من المواطنين والمستخدمين في نفس الوقت، دون الحاجة إلى الحضور الفعلي أو الانتظار في طوابير طويلة، وهو ما يتجاوز قدرة الهياكل التقليدية.

الحد من العلاقات المباشرة وتقليص فرص الفساد: من خلال تحويل المعاملات إلى صيغ إلكترونية، يتم تقليص الاتصال المباشر بين الموظف والمواطن، مما يقلل من فرص المحسوبية والرشوة، ويعزز الشفافية.

---

[1] عبد السلام عبد علاوي، "أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر"، **مجلة صوت القانون**، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر،(العدد 7، 2017)، ص 63.

التخزين الآمن والفعال للبيانات: توفر البنية التحتية الرقمية القدرة على تخزين كميات ضخمة من البيانات بشكل منظم وآمن، مع الحفاظ على سريتها وسهولة استرجاعها.[1]

إلغاء الطابع الورقي الأرشيف واستبداله بأرشيف إلكتروني: بإنشاء أرشيف رقمي يتميز بالمرونة وسهولة الوصول، مع إمكانية تصحيح الأخطاء وتبادل الوثائق بسرعة وفعالية.

تحقيق مبدأ الجودة الشاملة: من خلال توظيف تقنيات رقمية متقدمة تهدف إلى ضمان جودة العمليات الإدارية والخدماتية، وتحقيق مستوى عال من الرضا لدى المتعاملين.

تعزيز التعاون والمشاركة: توفر الوسائط الرقمية إمكانية تبادل الوثائق والمعلومات بين مختلف الفاعلين في الوقت الحقيقي، ما يعزز التعاون المؤسسي ويسهل اتخاذ القرار.[2]

و عليه، يتضح أن التحول الرقمي يشكل مقوما محوريا لإصلاح الإدارة وتحسين جودة الخدمات، غير أن تحقيق أثره الكامل يتطلب أكثر من مجرد إدخال التكنولوجيا. فالنجاح يعتمد على توافر بيئة مؤسساتية متكاملة، تركز على بنية تحتية رقمية متطورة، و تشريعات مرنة، و كفاءات بشرية مؤهلة، إضافة إلى قدرة المؤسساتعلى إحداث تحول عميق في الثقافة التنظيمية. فبهاذا التكامل بين البعد التقني و التنظيمي و الثقافي، تصبح الرقمنة رافعة فعالة للتحديث الإداري و التسيير العصري.

من هنا نستنتج أنها تُعدّ أحد الأعمدة الأساسية التي ساعدت في تحسين الخدمات وتسهيل الوصول إليها، مما أسهم في زيادة كفاءة الأداء وتعزيز التفاعل بين الأطراف المعنية، فهي أداة مهمة في تعزيز التقدم والابتكار في مختلف المجالات، وهو ما يبرز الحاجة إلى التوقف عند أبرز

[1] عادل قاسي، "استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمة العمومية"، **الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية**، جامعة البليدة 2، (العدد 2، أكتوبر 2019)، ص 31.

[2] أحمد عاشور، "التحول الرقمي وأثره على تحسين كفاءة المؤسسات العمومية"، **مجلة الإدارة والتنمية**، جامعة ورقلة، (العدد 7، 2020)، ص 54.

الدوافع التي تقف وراء تبنّي هذا المسار، والمتطلبات الضرورية لضمان نجاحه واستدامته داخل بيئة الجامعات الجزائرية.

المطلب الثالث: دوافع الرقمنة ومتطلباتها

يتجلى جوهر الرقمنة في جوانبها العملية التطبيقية، والتي تتمثل في الدوافع التي تُبرّر تبنّيها، والمتطلبات الأساسية التي تضمن نجاحها، إلى جانب المراحل التي تمر بها تدريجيًا.

1.دوافع الرقمنة

تكمن خلف المدخل الرقمي الحديث مجموعة من الدوافع الاستراتيجية، نذكر منها:[1] أولًا، جاء التوجه نحو الرقمنة استجابة لتحول عالمي متسارع نحو الاقتصاد الرقمي، الذي جعل من امتلاك بنية تحتية رقمية قوية شرطًا أساسيًا للتنمية والمنافسة الدولية. في المقابل، كشفت النظم التقليدية عن محدوديتها، بما تعانيه من بطء وتعقيد وتكرار للأخطاء، ما دفع نحو البحث عن أدوات أكثر كفاءة ومرونة.

كما ساهمت عدة عوامل متداخلة في تعميق الحاجة إلى الرقمنة، أبرزها الانفجار الديموغرافي وتزايد الضغط على الخدمات العمومية، مما وضع الإدارات أمام تحديات التعامل مع أعداد متنامية من المستفيدين بموارد بشرية ومالية محدودة. إلى جانب ذلك، غيّر صعود "المواطن الرقمي" من طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، حيث بات هذا الأخير أكثر إلمامًا بالتكنولوجيا، وأكثر تطلّبًا لخدمات سريعة وشفافة ومرنة، ما استوجب تكييف أنماط تقديم الخدمة العمومية مع هذه التوقعات الجديدة.

وقد زادت الأزمات الطارئة، وعلى رأسها جائحة كوفيد-19، من حدة هذا التحول، إذ كشفت عن هشاشة البُنى التقليدية وعجزها عن ضمان استمرارية الخدمة في الظروف الاستثنائية، وهو ما جعل من الرقمنة أداة حيوية للتفاعل مع الطوارئ وضمان الحد الأدنى من الأداء المؤسسي. كما لا

[1] عبد الله العساف، **التحول الرقمي: المفهوم والتطبيقات وتحديات المستقبل**، (الرياض، مركز دراسات الإعلام الحديث، 2021)، ص 25-35.

يمكن إغفال أثر التوصيات والضغوط الدولية، خاصة تلك الصادرة عن المؤسسات المالية والتنموية، التي شجّعت على إدراج الرقمنة في صلب إصلاحات الإدارة العمومية.

بناءً على ما سبق، ينظر إليها كاستجابة استراتيجية لتحولات متعددة المستويات: من تحوّل الاقتصاد العالمي نحو الرقمنة، وتحديات الديموغرافيا والطلب المتزايد على الخدمة، إلى تغير سلوك المواطن الرقمي، وضغوط التكيّف مع الأزمات والطوارئ. لذلك، فإن تبنّي الرقمنة ليس رفاهًا مؤسسيًا، بل ضرورة لتأمين استمرارية المرفق العام، وضمان فعالية الأداء في بيئة متغيرة.

2. متطلبات الرقمنة

لا يمكن إنجاز أي مشروع رقمي بنجاح دون تهيئة مسبقة لجملة من المتطلبات الأساسية والتي تشكل اللبنة الأولى لانطلاق عمليات الرقمنة داخل المؤسسات، التي تتجلى فيما يلي:[1]

بداية التخطيط المسبق الذي يُعد الخطوة الجوهرية الأولى من خلال تحديد الأهداف، وضع السياسات، إعداد الميزانية التقديرية، دراسة وتحليل الإمكانات التقنية والبشرية لتنفيذ مشروع الرقمنة، مع ضرورة هندسة الإجراءات الإدارية وفق متطلبات الرقمنة. ويُعد العنصر البشري ركيزة مهمة، إذ إن توظيف كفاءات بشرية ذات مهارات تقنية يساهم في رفع جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء، وهو ما يستدعي الاستثمار في التدريب والتكوين المستمر لمواكبة التطورات السريعة في المجال الرقمي.

من جانب آخر، تستوجب الرقمنة دعمًا ماليًا يغطي شراء الأجهزة، البرمجيات، الصيانة، وتمويل البنية التحتية الرقمية. وتشكل المعدات والأجهزة التقنية مكونًا أساسيًا، بما في ذلك الحواسيب المتطورة، الماسحات الضوئية، وشبكات الاتصال التي تسندها برمجيات كبرامج OCR وإدارة المحتوى الرقمي.

[1] يزيد عباسي، حفظي سليمة، "الرقمنة كمطلب لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية"، **المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات**، جامعة بسكرة، (العدد 2 ،2022)، ص 165.

ويتطلب ذلك أيضًا إطارًا قانونيًا وتشريعيًا يحكم استخدام الوثائق والتقنيات الرقمية، مع الالتزام بالقوانين الوطنية والدولية ذات الصلة، وضمان الأمن السيبراني وحماية البيانات من خلال التشفير، أنظمة كشف التسلل، الجدران النارية، وضمان الخصوصية الرقمية.

إلى جانب المهارات التقنية، تبرز أهمية التهيئة التنظيمية والنفسية لضمان نجاح الرقمنة، وذلك من خلال تبني إدارة فعّالة للتغيير تراعي مخاوف الموظفين وتُقلص من مقاومتهم. ويتحقق ذلك عبر فتح قنوات تواصل داخلي، وتوفير دعم مهني ومعنوي مستمر، مع إشراك المعنيين في مسار التحول. كما يكتسي التعاون مع الفاعلين التقنيين، كالشركات والجامعات ومراكز البحث، أهمية خاصة في تقليص التكاليف وتفادي الإخفاقات، إلى جانب اعتماد آليات متابعة وتقييم مستمرة لضبط الأداء وتوجيه السياسات الرقمية بما يتلاءم مع حاجات المستخدمين وتطور البيئة التكنولوجية.

وعليه، فنجاح الرقمنة يعتمد على تجديد البنية الإدارية وتحديث نماذج التسيير بما ينسجم مع مقومات التغيير المؤسسي.

ومن ثم، فدمج تكنولوجيا المعلومات من خلال هذا المبحث تمثل تحولًا استراتيجيًا يتجاوز مجرد نقل الوثائق إلى صيغة إلكترونية، لتشمل إعادة هيكلة عميقة لأساليب العمل ومفاهيم الخدمة العمومية. فهي تنطلق من جذر تقني وتاريخي تطوّر مع الثورة الرقمية، لكنها ترتبط في جوهرها بجملة من الخصائص والأهداف التي تجعل منها رافعة للإصلاح المؤسسي. كما أن دوافعها لا تقتصر على عامل واحد، بل تنبع من تضافر ضغوط اقتصادية، ديموغرافية، تقنية، وسلوكية، مما يجعل تبنّيها ضرورة فرضها الواقع أكثر من كونه خيارًا. وانطلاقًا من هذا الإطار المفاهيمي والتحليلي، تبرز الحاجة إلى فهم تطبيقات الرقمنة في القطاعات الحيوية، وعلى رأسها قطاع التعليم العالي والخدمات الجامعية، وهو ما سيكون محور المبحث الموالي.

المبحث الثاني: ماهية الخدمـات الجامعية

لفهم ماهية الخدمات الجامعية بشكل دقيق وشامل، لا بد من البدء بتعريفها، ثم باستعراض مراحل نشأتها وتطورها.

المطلب الأول: الخدمات الجامعية: المفهوم النشأة والأسس النظرية

باعتبارها مكونًا محوريًا في منظومة التعليم العالي، لما لها من تأثير مباشر على تجربة الطالب الجامعي، فإن بناء تصور دقيق حول طبيعتها ووظائفها يستدعي التوقف عند مفهومها، ونشأتها، والمرتكزات النظرية التي تؤطرها.

1. تعريف الخدمات الجامعية:

تتعدد التعاريف الأكاديمية التي تناولت مفهومها، حيث يختلف كل تعريف في تقديمه لهذا المفهوم، وفقا للزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى هذه الخدمات، وفيما يلي مجموعة من التعريفات التي تقدم تفسيرات متنوعة لهذا المفهوم :

يعرفها (بن شنان محمد) بأنها هي مجموعة الأنشطة والمرافق التي توفّرها الدولة لفائدة الطالب الجامعي بهدف تهيئة الظروف المادية والاجتماعية التي تساعده على متابعة دراسته في أحسن الظروف، وتشمل هذه الخدمات الإيواء، الإطعام، النقل، المنحة، والرعاية الصحية، إضافة إلى الجوانب الثقافية والرياضية.[1]

يركّز هذا التعريف على الأبعاد المادية والاجتماعية لهذه الخدمات، بوصفها أدوات دعم مباشرة للطالب، مما يُسهم في تهيئة ظروف ملائمة للتحصيل الدراسي، دون التوسع في الجوانب النفسية والتنظيمية التي تشكّل بدورها عناصر مكملة لنجاعة هذه الخدمات.

[1] محمد بن شنان، "دور الخدمات الجامعية في تحقيق جودة الحياة الطلابية"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة ورقلة، (العدد 19، 2015)، ص21.

أما (كمال عبد الحميد) فيعرفها بأنها برامج تنظيمية وخدماتية توفرها الجامعة لدعم الطالب خارج قاعة الدرس، مثل الإيواء، الدعم الصحي والاجتماعي، لتوفير بيئة جامعية ملائمة.[1]

ويبرز هذا التعريف الجانب الإداري والتنظيمي لهذه الخدمات وكيفية تأثيرها في إنشاء بيئة جامعية متكاملة تتجاوز حدود الفصول الدراسية.

و(Paul Trowler) يشير إلى أنها أنظمة دعم غير أكاديمية مصممة لتعزيز رفاهية الطلبة، وانخراطهم، وإستمراريتهم في الدراسة، وتشمل الإيواء والإرشاد النفسي، والنقل والمساعدة المالية.[2]

أما (Philip G.Altbach) فيعرفها على أنها أطر مؤسساتية تقدم دعما أساسيا لنجاح الطلبة خارج بيئة الفصل الدراسي، وغالبا ما يكون لها تأثير على رضا الطلبة.[3]

ويُظهر هذا التعريف إدراكًا عميقًا لوظيفة الخدمات الجامعية في دعم تجربة الطالب من خارج القاعات الدراسية، من خلال توفير بيئة متكاملة تُراعي الاستقرار النفسي والإجتماعي، وليس فقط الجوانب الإدارية أو المعيشية. كما يربط بين فعالية هذه الخدمات وبين مدى رضا الطلبة وانخراطهم في الحياة الجامعية، ما يؤكد البعد الاستراتيجي لها ضمن منظومة التعليم العالي.

وبذلك، يُمكن استخلاص أن مختلف التعاريف السابقة، رغم تنوعها، تتفق على اعتبارها دعماً غير أكاديمي متعدد الأبعاد، يجمع بين الجوانب المادية والاجتماعية والنفسية، ويهدف إلى تعزيز التحصيل العلمي وتحقيق التوازن داخل البيئة الجامعية.

---

[1] كمال عبد الحميد، **إدارة شؤون الطلاب في الجامعات العربية**، (القاهرة، دار الفجر، 2014)، ص 77.

[2] Paul Trowler, **Student Engagement and University Services**, (United Kingdom: Routledge, 2013), p 34.

[3] Philip G Altbach, **Higher Education in the Global Era**, (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011), p 88.

إجرائيًا، يقصد بالخدمات الجامعية مجموعة الأنشطة، المرافق، والبرامج التنظيمية التي توفرها الجامعة لدعم الطلبة خارج قاعات الدرس، وتشمل الإيواء، الإطعام، النقل، المنح، الرعاية الصحية، والإرشاد النفسي، إضافة إلى النشاطات الثقافية والرياضية والاجتماعية. وتُصمم هذه الخدمات وتُدار بما يضمن تسهيل وصول الطالب إليها، تقليص التعقيدات الإدارية، تحسين جودتها، وتعزيز استمرارية تقديمها، مع إتاحة التفاعل الفعّال بين الطالب ومحيطه الجامعي، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الأكاديمي، تحسين التحصيل الدراسي، وتقليل نسب التسرب.

استنادًا إلى تحليل التعاريف السابقة، تُعد المنظومة الجامعية الداعمة من الدعائم الأساسية للارتقاء بتجربة الطالب، حيث تضمن تكافؤ الفرص في الاستفادة من مختلف المرافق والبرامج الاجتماعية، بما يعكس بُعدًا إنسانيًا في دعم الحياة الطلابية. كما تُسهم في تحسين التحصيل العلمي ونوعية الحياة الجامعية، من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي. وتساعد أيضًا في الحد من التسرب الجامعي، وتعزيز الاندماج داخل الوسط الجامعي، فضلًا عن دعم التوجهات الوطنية نحو تنمية بشرية فعّالة وبناء اقتصاد معرفي. وفي ضوء هذه الأهمية، يصبح من الضروري التوقف عند نشأة هذه الخدمات وتطورها، لفهم الخلفيات التي مهدت لتحولها نحو النمط الرقمي.

2. نشأة الخدمات الجامعية:

ترتبط نشاتها تاريخيًا بتطور منظومة التعليم العالي وتحول أدوار الجامعة من مؤسسة معرفية محضة إلى فضاء شامل يُعنى أيضًا برفاهية الطالب واندماجه الاجتماعي. ففي القرون الوسطى، ومع ظهور الجامعات الأولى في أوروبا مثل جامعة بولونيا سنة 1088 وجامعة باريس سنة 1150، كان اهتمام المؤسسة الجامعية منصبًا على التكوين العلمي، في حين ظلت الجوانب المعيشية للطلبة تُدار في الغالب من قبل مؤسسات خيرية ودينية[1].

[1] والتر رويغ، **تاريخ الجامعة في أوروبا: من العصور الوسطى إلى العولمة، ترجمة: سمير بوزوي**، (بيروت، دار الفكر الجامعي، 2010)، ص 45.

لكن مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، تزايد الإقبال على التعليم العالي نتيجة التحولات الصناعية والاجتماعية، مما فرض على الدول التدخل لتأطير الجوانب الاجتماعية للطلبة، عبر تقديم خدمات الإيواء والإطعام والرعاية الصحية. وقد عرفت هذه الخدمات تطورًا نوعيًا بعد الحرب العالمية الثانية، خاصة في أوروبا الغربية والولايات المتحدة، بما يعكس إدماجًا متزايدًا لبعد تكافؤ الفرص ضمن السياسات التعليمية.

وفي السياق الجزائري، بدأت ملامح تنظيم هذا الدعم الجامعي تتبلور تدريجيًا بعد الاستقلال، إلا أن الطفرة الحقيقية جاءت مع إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية سنة 1995، والذي شكّل نقطة تحول في تأطير الخدمات الجامعية وتوحيد تسييرها إداريًا وتنظيميًا، لتشمل خدمات الإيواء، الإطعام، النقل، المنحة، والتغطية الصحية. وقد جاء هذا التطور استجابة لارتفاع أعداد الطلبة وتوسع خارطة التعليم العالي، مما استوجب مرافقة اجتماعية تضمن الاستقرار البيداغوجي والنفسي للطلبة.

وبالتالي، فإنها لم تنشأ بمعزل عن السياقات التاريخية والاجتماعية، بل تطورت ضمن مسار عالمي نحو تعزيز البُعد الاجتماعي للتعليم العالي، وأصبحت تُعد اليوم ركيزة أساسية في ضمان جودة الحياة الجامعية، وتقليص نسب التسرب، وتحقيق مبدأ الإنصاف الأكاديمي.[1]

أصبح اعتماد الرقمنة في تسيير هذه المنظومة توجهًا استراتيجيًا يواكب التطور التكنولوجي ويستجيب لتطلعات الطلبة المتزايدة، فهو لا يقتصر على رقمنة تقنية بل يُجسّد نمطًا جديدًا في تقديم الخدمة الجامعية. وبالنظر إلى خصوصية هذه الرقمنة، تبرز الحاجة إلى ضرورة التعمق في فهم الأسس النظرية التي تقوم عليها هذه الخدمات، باعتبارها المرجعية التي تُبنى عليها التصورات والسياسات المتعلقة بها.

[1] عبد العزيز بوعمامة، "الخدمات الجامعية في الجزائر ودورها في تحقيق العدالة الاجتماعية"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، (العدد 12، 2019)، ص 88.

3. الأسس النظرية للخدمات الجامعية

ترتكز هذه الأخيرة على جملة من الأسس النظرية ذات الطابع التربوي والاجتماعي، والتي تشكّل الإطار المرجعي لتنظيمها وتوجيهها داخل الفضاء الجامعي.[1] ويُعدّ **هرم** ماسلو للحاجات من أبرز هذه الأسس، حيث يؤكد على أهمية إشباع الحاجات الأساسية للطلبة، كالإيواء والتغذية والانتماء، كشرط مسبق لتحقيق التحصيل الأكاديمي.

كما يُستند إلى مبدأ العدالة الاجتماعية كما نظّر له "راولز"، من خلال ضمان تكافؤ الفرص في الولوج والاستفادة من الخدمات الجامعية، بما يُكرّس الإنصاف بين مختلف الفئات الطلابية. ويضاف إلى ذلك المدخل الشمولي للتعليم، الذي يرى في الطالب كائنًا متكامل الأبعاد، ما يستدعي تقديم خدمات نفسية وصحية واجتماعية إلى جانب الدعم الأكاديمي[2].

من جهة أخرى، تُستحضر نظريات الجودة الشاملة، لا سيما نموذج "ديمنغ"، الذي يربط بين جودة الخدمات الجامعية ومدى استجابتها لاحتياجات الطلبة وتوقعاتهم، ضمن رؤية قائمة على التحسين المستمر والمشاركة الفعّالة.

وبناءً عليه، فإن هذه الأسس النظرية تُبرز البُعد الشامل والإنساني للخدمات الجامعية، وتجعل منها ركيزة استراتيجية لتحسين بيئة الحياة الجامعية، وتعزيز التحصيل الأكاديمي، وتحقيق العدالة الاجتماعية، بما يدعم التحوّل نحو جامعة أكثر تكاملًا وإنصافًا.

تعكس المرتكزات النظرية للخدمات الجامعية توجهًا نحو تبني مقاربات شمولية وإنسانية تُراعي الجوانب المادية والنفسية والاجتماعية للطالب، مما يضمن بيئة جامعية محفزة وداعمة للتحصيل.

بالتالي، فإن استناد هذه الخدمات إلى أسس تربوية واجتماعية متكاملة يجعلها أكثر قدرة على تحقيق الإنصاف والفعالية، ويعزز من أثرها في تحسين جودة الحياة الجامعية والنجاح الأكاديمي؛ مما

---

[1] الطيب بو عزة، **علم النفس التربوي وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية**، (الجزائر، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2018)، ص135.

[2] **المرجع نفسه**، ص136.

يستدعي التوقف عند أشكال هذه الخدمات وأهدافها لفهم أبعادها التطبيقية والوظيفية داخل المنظومة الجامعية.

المطلب الثاني: الخدمات الجامعية: الأشكال و الأهداف

تبرز أهمية الأشكال التنظيمية للهياكل الجامعية في تحديد مدى فعالية الخدمات واستجابتها لاحتياجات الطلبة، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف أشكال الخدمات الجامعية، و الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها.

1. أشكال الخدمات الجامعية

تُعدّ الخدمة العمومية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدولة لضمان الرفاه الاجتماعي وتحقيق التوازن بين مختلف الفئات.[1] وتشمل هذه الخدمات قطاعات حيوية متعددة، ومن بينها قطاع التعليم العالي، حيث تُولي الدولة اهتمامًا خاصًا بخدمات دعم الطلبة باعتبارها جزءًا من السياسات العمومية الرامية إلى تحسين جودة الحياة الجامعية. ويمكن تصنيف هذه الخدمات إلى مساعدات مباشرة و غير مباشرة.[2]

أ. المساعدات المباشرة (المنح):[3]

تُعتبر **الخدمات المباشرة** من أبرز مقومات الحياة الجامعية، كونها تتعلق مباشرة بالاحتياجات المعيشية اليومية للطلبة، ومن اهمها خدمات الإيواء، الإطعام، النقل، والمنحة الجامعية. فالإيواء الجامعي يوفّر بيئة سكنية ملائمة تُساعد الطالب على التركيز في دراسته دون الانشغال بتكاليف السكن أو صعوبات التنقل. أما الإطعام، فيُتيح للطالب إمكانية الحصول على

[1] زهير بضياف، **المرجع السابق**، ص7.

[2] سامية تيلولت، علي بخيتي، "الخدمات الجامعية والتحصيل العلمي في الجزائر"، **دفاتر البحوث العلمية**، جامعة الجزائر3، (المجلد 11، العدد1، 2023)، ص946.

[3] سامية تيلولت، **الأثر المتبادل بين التعليم العالي و التنمية و مدى فعالية الخدمات الجامعية في مردود التعليم**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تخطيط، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، (جامعة الجزائر3، 2014/2013)، ص182.

وجبات غذائية متوازنة بأسعار رمزية، تُراعي الجانب الصحي والمادي معًا. ويُعد النقل الجامعي عنصرًا حيويًا في تقليص مشقة الوصول إلى الجامعة، خاصة في الولايات الكبرى. وتأتي المنحة الجامعية كدعم مالي مباشر يُساهم في تقليل الأعباء الاقتصادية عن كاهل الطلبة، مما يُعزز من فرص التحصيل الأكاديمي. تبرز أهمية هذه الخدمات في دورها في تحقيق الاستقرار النفسي والمادي، وبالتالي دعم المسار التعليمي للطالب بشكل فعّال.

ب. المساعدات غير المباشرة :[1]

أما الخدمات غير المباشرة، فهي تلك التي لا ترتبط بالحاجات اليومية المادية المباشرة، لكنها تسهم في تحسين جودة الحياة الجامعية وتهيئة المناخ الجامعي الملائم للتطور الشامل للطالب. وتضم هذه الفئة الرعاية الصحية والنفسية التي تهدف إلى حماية صحة الطلبة الجسدية والعقلية، مما يضمن توازنهم الذهني واستمراريتهم في الدراسة. كما تشمل الأنشطة الثقافية والرياضية التي تساهم في تنمية شخصية الطالب، وتعزيز تفاعله الاجتماعي وروح المواطنة والانتماء. تضاف إلى ذلك خدمات الدعم البيداغوجي والأنشطة الإرشادية، التي تساعد الطلبة على التوجيه الأكاديمي والتخطيط لمستقبلهم الدراسي والمهني.

وعليه، فإن تصنيف الخدمات الجامعية إلى خدمات مباشرة وغير مباشرة يُبرز الطابع التكاملي لهذه الخدمات، حيث تعمل الأولى على توفير الشروط المادية الأساسية للطالب، بينما تدعم الثانية جوانب الرفاهية النفسية والاجتماعية، بما يُكرّس مبدأ العدالة الاجتماعية، ويعزّز من فرص النجاح الأكاديمي والتطور الشخصي داخل الوسط الجامعي.ومن هذا المنطلق، تُعدّ رقمنة هذه الخدمات ضرورة ملحّة، تستلزم بناء منظومة متكاملة من المتطلبات البشرية والتنظيمية والتكنولوجية،

[1] **نفس المرجع**، ص188.

بما يضمن تحسين نوعية الخدمات ورفع كفاءتها، وتيسير الوصول إليها، في إطار التحول الشامل نحو نموذج الجامعة الذكية[1].

2. أهداف الخدمات الجامعية

تهدف إلى تحقيق مجموعة من الغايات الأساسية المرتبطة بدعم الطالب وتعزيز جودة الحياة الجامعية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

تعزيز الدعم الأكاديمي والتقليل من الأعباء المالية، فحصول الطالب على المساعدات المالية على شكل منح دراسية تمكنه من التفرغ للتحصيل العلمي دون الانشغال بتكاليف الدراسة والمعيشة، مما يساهم في رفع أدائهم الدراسي.[2]

توفير خدمات معيشية بأسعار رمزية تشمل خدمات الإيواء، الإطعام والنقل والتغطية الصحية، مما يضمن للطلبة استقرارا معيشيا داخل الحرم الجامعي.

دعم الأنشطة الاجتماعية والرياضية يعزز من تنمية المهارات الشخصية والتفاعل الاجتماعي لدى الطلبة.

تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص التعليمية فالخدمات الجامعية تسعى إلى توفير فرص التعليم العالي لجميع الطلبة دون تمييز. [3]

تحسين البنية التحتية للحياة الجامعية ويتجلى ذلك في تطوير مرافق الإيواء ،المطاعم ، بما يتماشى مع احتياجات الطلبة.

---

[1] علي عواد العنزي، شريفة مطيران، **متطلبات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول،(الكويت، 26–27 فبراير 2023)، ص76.

[2] فاطمة محمد الصقعين، **استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، فسم أصول التربية، (جامعة غزة الإسلامية، كلية التربية، 2015)، ص17.

[3] حليمة قادري، "جودة الحياة في الإقامة الجامعية من وجهة نظر الطلبة"، **مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة وهران 2، (مجلد11،عدد2019،1)، ص122.

المساهمة في تكريس ديمقراطية التعليم، من خلال تمكين فئات واسعة من المجتمع من الالتحاق بالجامعة وتعزيز روح المواطنة والانتماء الوطني.

وبالتالي، فهذا الدعم الجامعي لم يعُد يقتصر على الاستجابة للحاجات المعيشية، بل أصبح أداة محورية لتمكين الطالب من الاندماج الكامل في محيطه الأكاديمي والاجتماعي، من خلال توفير بيئة تعليمية منصفة ومستقرة. كما يساهم في تيسير ظروف التحصيل، وتعزيز التوازن النفسي والدعم المعنوي، بما يرسّخ قيم المواطنة والانتماء، ويجعل منها رافعة حقيقية لجودة الحياة الجامعية.

من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث، يتّضح أن الخدمات الجامعية ليست مجرد امتيازات مكمّلة، بل أصبحت جزءًا جوهريًا من البنية المؤسسية للجامعة الحديثة، التي لم تَعُد وظيفتها مقتصرة على نقل المعرفة، بل انفتحت على أدوار اجتماعية متقدمة تستهدف دعم الطالب وتوفير شروط استقراره واندماجه. كما تستند هذه الخدمات، من الناحية النظرية، إلى مرتكزات استراتيجية تجعل منها أداة فعالة لبناء بيئة جامعية متكاملة ومحفزة. ويكتمل هذا التصور من خلال التصنيف الوظيفي للخدمات إلى مباشرة وغير مباشرة، حيث يتجلّى التكامل في تلبية الحاجات الأساسية وتعزيز الرفاهية العامة، بما يسهم في تحقيق توازن شامل بين حياة الطالب الأكاديمية والمعيشية.

المبحث الثالث: غايات ومرتكزات رقمنة الخدمات الجامعية

تُعدّ رقمنة الخدمات الجامعية توجّهًا حيويًا يفرضه التحول الرقمي، لما تتيحه من تحسين الكفاءة وتيسير وصول الطلبة إلى مختلف الخدمات. ويتناول هذا المبحث مفهوم الرقمنة وتطورها التاريخي، مع توضيح ركائزها الأساسية ومعايير نجاحها، ثم عرض تجارب دولية رائدة يمكن الاستفادة منها في دعم التجربة الجزائرية وتعزيز فعالية الخدمات الجامعية.

المطلب الأول: مفهوم رقمنة الخدمات الجامعية و غايات نشأتها وأهميتها

1.تعريف رقمنة الخدمات الجامعية

تعددت التعاريف الأكاديمية لمفهومها، باختلاف الزاوية التي تناول بها كل باحث هذا المفهوم، وفيما يلي نستعرض أبرز تلك التعريفات:

يُعرّفها (عبد العالي شامي) بأنها إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية والبيداغوجية داخل المؤسسات الجامعية، بهدف تحديث آليات التسيير، وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات، من خلال تقليص الوقت، وتبسيط الإجراءات، وضمان الشفافية والفعالية في الأداء.[1]

من خلال هذا التعريف، يتجلّى هذا التوجه كأداة لإعادة تشكيل البنية الإدارية للجامعة، عبر إصلاح أنماط التسيير، وضبط العلاقات التنظيمية وفق منطق الكفاءة والنزاهة. وهو ما يعكس وعيًا بأبعاد التحول الرقمي كمحرك فعلي للحوكمة الجامعية الحديثة.

أما الباحث المصري (محمد سعيد) فعرفها بأنها عملية تحويل المعاملات الجامعية التقليدية إلى الكترونية، من خلال استخدام التقنيات الرقمية لتسهيل الخدمات الإدارية والأكاديمية، مثل

[1] عبد العالي شامي، **الحوكمة الرقمية في الجامعات العربية**، (القاهرة، دار الكتب الجامعية، 2019)، ص 112.

التسجيل، إدارة الامتحانات، ومتابعة وضعية الطالب. وتهدف إلى توفير الوقت والجهد، رفع الكفاءة، وتحسين تفاعل الطلبة مع الجامعة.[1]

ومن التعاريف المعتمدة عالميا ، تعرف الخدمات الجامعية على أنها دمج التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية والأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي، بهدف تحسين سهولة الوصول، الكفاءة، ورضا الطلبة.[2]

يركّز هذا التعريف على الأبعاد الجوهرية الثلاثة لتحول التعليم العالي، وهي: ضمان سهولة النفاذ إلى الخدمات، تعزيز فعالية الأداء الإداري، والارتقاء برضا الطالب.

في حين عرفها كل من(Tomas Brown و Melissa Green) أنها لا تقتصر فقط على تحويل العمليات الورقية إلى الرقمية، بل تعد عملية إستراتجية لإعادة هندسة شاملة. لأنشطة إدارية، داخل الجامعة وتستند إلى استعمال البيانات والمعطيات الرقمية كأساس لاتخاذ القرار، وتقوم على مركزية المستخدم، باعتبار الطالب أو الموظف المحور الرئيسي لهذا التحول.[3]

يبين هذا التعريف أن الرقمنة في الإدارة الجامعية لم تعد مجرد إدخال أدوات تقنية، بل أصبح مقاربة استراتيجية لإعادة تصميم الخدمات وتنظيمها على أساس البيانات، مع إعلاء دور الطالب كمستخدم محوري في عملية التسيير. وبهذا، يتحوّل النموذج الجامعي إلى منظومة أكثر تخصيصًا، تدعم اتخاذ القرار وتعزز فعالية الأداء وضوحه.

---

[1] سعيد محمد، "التحول الرقمي في التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، **مجلة التكتولوجيا والتعليم**، (عدد15، 2015)، ص45-46.

[2]UNESCO, **Digital transformation of higher Education Institution**, A global perspective, (2019), p x.

[3]Tomas Brown and Melissa Green, " Digital Transformation Higher Educati, Challenges and pathways" , **Higher Education journal**,(vol-4, 2020), p 556.

و تعرفها (حياة زروقي) بأنها عملية تحويل الخدمات المقدمة في الوسط الجامعي من الشكل التقليدي الورقي إلى الشكل الإلكتروني المعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تحسين جودة الأداء، وتسهيل الإجراءات، وتوفير الوقت والجهد على كل من الطالب والإدارة.[1]

من خلال استعراض مختلف التعريفات العربية والأجنبية لتسيير رقمنة الخدمات الجامعية رقميا، يتّضح أنها تتفق على كونها عملية انتقال من النظام الورقي إلى النظام الرقمي، بهدف تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات الجامعية. فعلى المستوى العربي، ربطت الباحثة حياة زروقي الرقمنة بتطوير الأداء الإداري وتحقيق الشفافية، بينما ركز الباحث محمد سعيد على تسهيل الخدمات وتقليل الوقت والجهد. أما التعريفات الأجنبية، فقد أكدت على تحسين الوصول، والكفاءة، ورضا الطلبة، فيما شددت منظمة اليونسكو على أهمية القيم الأساسية كالخصوصية، الأمان، والثقافة الرقمية.

وبناءً على ما سبق من تصورات، يمكن اعتماد التعريف الإجرائي التالي: تُقصد الخدمات الجامعية الإلكترونية عملية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير وتقديم مختلف الخدمات الأساسية للطالب عبر منصات رقمية، لجعل الخدمات أكثر سهولة، سرعة، وجودة، بما يلبّي تطلعات الطلبة.

ويفتح هذا التعريف المجال لفهم أعمق للدوافع الكامنة وراء هذا التوجه، من حيث الغايات المرجوّة من الرقمنة، والرهانات الكبرى التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها، سواء على مستوى التسيير أو جودة الخدمة أو تطوير العلاقة مع الطالب.

[1] حياة زروقي، "رقمنة الخدمات الجامعية كآلية لتحسين جودة الخدمات العمومية–دراسة حالة"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، (مجلد 5،عدد1، 2021)، ص112.

2. غايات رقمنة الخدمات الجامعية

تمثل رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر خيارًا تنظيميًا حاسمًا يتجاوز مجرد إدخال أدوات تقنية، إذ يمسّ البنية الداخلية للجامعات وأنماط تسييرها اليومية، ويستهدف بالأساس إعادة تنظيم الوظائف الإدارية والتقنية داخل المؤسسة الجامعية. ويمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

فعلى الصعيد الإداري، تشكّل الرقمنة آلية فعالة لإصلاح أنماط التسيير الداخلي، من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع معالجة الملفات، وتعزيز الشفافية في المعاملات، بما يسهم في تحسين جودة الحوكمة الجامعية ورفع مردودية الأداء المؤسسي.

أما على المستوى التقني، فإن إدماج المنظومات الرقمية والأدوات الذكية يتيح إرساء إدارة مؤتمتة وآمنة داخل الهياكل الجامعية، توفّر خدمات رقمية متكاملة ومتزامنة، وتدعم الانتقال نحو نموذج تسيير قائم على المعطيات يتميّز بالكفاءة والمرونة.

وعلى المستوى الاجتماعي داخل الجامعة، تسهم الرقمنة في تحسين علاقة الطالب بالإدارة الجامعية، من خلال توسيع النفاذ العادل إلى الخدمات، وتعزيز دوره كمستخدم فاعل يتابع وضعيته الإدارية ويتفاعل مباشرة مع المنصات الإلكترونية.

ومن الناحية الاقتصادية المؤسسية، تتيح رقمنة الخدمات ترشيد النفقات وتحسين استغلال الموارد المتاحة داخل الجامعة، عبر تقليص الاعتماد على المعاملات الورقية، وتوحيد الإجراءات، واستغلال البنى التحتية الرقمية المشتركة.

أما ثقافيًا و تنظيميا، فتسهم الرقمنة في نشر الثقافة الرقمية داخل الفضاء الجامعي، وتحديث الذهنيات المهنية، من خلال التكوين المستمر، وتعزيز العمل التشاركي وروح المبادرة لدى الفاعلين الإداريين والتقنيين.

---

[1] سميرة سدراتي، "رقمنة قطاع التعليم العالي الجزائري: رهانات وتحديات"، **دفاتر السياسة والقانون**، (مجلد 17، عدد 2،2025)، ص 40–41.

وبذلك، تهدف رقمنة الخدمات الجامعية، على المستوى الداخلي، إلى إرساء نموذج مؤسسي أكثر فعالية وانسجامًا، قادر على تحسين تجربة الطالب، وتعزيز التحكم في الموارد، وبناء علاقة ثقة بين مختلف مكونات الجامعة. غير أن تحقيق هذه الغايات يظل مرتبطًا بتوفير بيئة تنظيمية مرنة، وبنية تحتية ملائمة، وتكييف محكم مع خصوصيات كل مؤسسة جامعية[1].

وبالرغم من أهمية هذه الغايات، فإن تحقيقها على المستوى الداخلي للجامعات يظل مرهونًا بتوفير بيئة تنظيمية مرنة داخل المؤسسة الجامعية، وبنية تحتية رقمية ملائمة، إلى جانب قدرة الفاعلين الإداريين والتقنيين على التكيف مع خصوصيات الواقع المؤسسي لكل جامعة. فنجاح هذا التحول لا يتحقق بصورة آلية، بل يستلزم مرافقة تنظيمية وتكوينية مدروسة، وتدرجًا في التطبيق يراعي الهياكل الإدارية القائمة، وأنماط العمل السائدة، والعلاقات الوظيفية داخل الجامعة. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى تحديد المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي للخدمات الجامعية على المستوى المؤسسي، باعتبارها الضامن الفعلي لنجاعته واستدامته داخل الجامعة.

المطلب الثاني: رقمنة الخدمات الجامعية: المرتكزات المحورية والمعايير التطبيقية

انطلاقا من التطورات التكنولوجية والتحولات في أنماط تقديم الخدمة العمومية، ظهرت نظريات جديدة تؤسس لمفهوم رقمنة الخدمات الجامعية.

1. المرتكزات النظرية الداعمة لرقمنة الخدمات الجامعية

تركز على مجموعة من الأطر النظرية التي تفسر وتوجه هذا التحول و المتمثلة في:[2]

نظرية الابتكار في القطاع العام: تعتبر من النظريات المعاصرة التي ظهرت كرد فعل لعجز النماذج البيروقراطية التقليدية عن مواكبة التحولات المتسارعة في احتياجات المواطنين، خاصة في ظل تحديات العولمة والانتقال نحو اقتصاد المعرفة. وقد بدأت هذه النظرية في التبلور كمجال مستقل منذ أواخر التسعينيات وبداية الألفية الثالثة، بالتوازي مع بروز مفاهيم جديدة مثل "الحوكمة

[1] مجيد عبد الحميد، **التحول الرقمي وتحديات الإدارة الحديثة**،(دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021)، ص 102.
[2] نزار العزاوي، **المرجع السابق**، ص45.

الجديدة" و"الدولة الشبكية"، حيث اتجهت الحكومات، خصوصًا في الدول المتقدمة، إلى البحث عن أساليب أكثر مرونة وابتكارًا في تقديم الخدمة العمومية.

في هذا الإطار، برزت الرقمنة كآلية محورية لإحداث تغيير جوهري في أنماط التسيير الإداري، من خلال تبني نماذج حديثة تعتمد على التكنولوجيا.[1] وتركّز على تحقيق قيمة مضافة للمجتمع. وترتكز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها: التركيز على النتائج بدلًا من الإجراءات الشكلية، وضع المستخدم (المواطن أو الطالب) في صميم العملية الخدمية عبر تصميم خدمات تستجيب لتوقعاته، تشجيع روح التجريب والتعلم داخل المؤسسات، وتعزيز التعاون بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

كما تُوظّف الرقمنة ضمن هذه النظرية كأداة لتبسيط الإجراءات، ورفع الكفاءة، وضمان الشفافية. ويُعد كل من (جوسلين بورغون)، و(جيوف مولغا) ، و(أوزبورن وبراون) من أبرز منظّري هذا الاتجاه، حيث أسهموا في إعادة تشكيل مفاهيم الحوكمة والإدارة العمومية على أسس ابتكارية تتماشى مع بيئة رقمية حديثة ومتغيرة.

في حينُ تعد نظريات التحول الرقمي من المقاربات الحديثة التي ظهرت استجابةً لتحولات العصر الرقمي، والحاجة إلى إعادة بناء البنى الإدارية والتنظيمية لمواكبة التطورات التكنولوجية. وقد برزت منذ مطلع الألفية الثالثة بالتوازي مع صعود الإنترنت، الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، ما دفع المؤسسات العمومية والخاصة إلى تبني نماذج تسيير رقمية منفتحة ومبتكرة.

[1] تُعد نظرية الابتكار مقاربة تفسيرية تشرح كيف تتبنى المؤسسات أو المجتمعات الأفكار والتقنيات الجديدة بهدف تجاوز الأساليب التقليدية وتحقيق تحسينات في الأداء أو مكاسب تنافسية. وقد صاغ إيفرت روجرز هذا المفهوم في إطار نظري يُبرز كيفية انتشار الابتكارات داخل المنظمات، من خلال مراحل التبني، وخصائص الفكرة الجديدة، ودور السياق الاجتماعي والتنظيمي في تسهيل أو إعاقة التحول.

إيفرت روجرز، **انتشار الابتكارات، ترجمة :علي مراد،** (بيروت: دار الكتاب الجديد المتحدة، 2003)، ص 12.

لا يُنظر إلى التحول الرقمي كعملية تقنية فحسب، بل كتحول شامل يُعيد هندسة الهياكل والعمليات والأنماط الثقافية داخل المؤسسات،[1] لتحسين جودة الخدمات وتعزيز التفاعل مع المستفيدين. وتشمل محاوره الأساسية: الانتقال من الورقي إلى الرقمي، تمكين المستخدم من الوصول عن بُعد، ترسيخ ثقافة تنظيمية رقمية، وإعادة بناء المهارات الإدارية.

تؤكد هذه النظريات على أهمية القيادة الرقمية في إنجاح التحول، وعلى ضرورة استثمار البيانات لتحسين القرار الإداري. كما تدعو إلى تكييف الأطر القانونية والمؤسساتية من خلال تشريعات مرنة تواكب البيئة الرقمية.

ومن أبرز روادها: (أندرو ماكافي) و(إريك برينجولفسون) اللذان أبرزًا تأثير الرقمنة في إعادة تشكيل المؤسسات، و(نيكولاس كار) الذي حذّر من الاستخدام غير الواعي للتكنولوجيا، داعيًا إلى تعميق فهم دورها في تحقيق القيمة المضافة.

وبذلك تُعد هذه النظريات إطارًا مفاهيميًا لفهم التحول الرقمي كمسار استراتيجي شامل يعيد صياغة الوظيفة العمومية وفق مبادئ الكفاءة، الشفافية، والابتكار.

أما نظرية المستخدم النهائي تعد من المقاربات الحديثة التي ظهرت في تسعينيات القرن العشرين، وتبلورت بشكل أوضح مع تطور الرقمنة في مطلع الألفية الثالثة، على يد رواد أمثال:(دونلد نورمان) و(إلك لوفلر) و(طوماس بوفيرد) وتركّز على تصميم الخدمات العمومية انطلاقًا من احتياجات وتوقعات المستخدم الفعلي، لا من اعتبارات بيروقراطية. تستند هذه النظرية

[1] تعرف نظرية التحول الرقمي وفقًا لطارق درادكة بأنها "منهجية استراتيجية تعتمد على دمج التقنيات الرقمية داخل المؤسسات الحكومية والأكاديمية، بهدف إعادة هندسة العمليات التنظيمية، وإعادة توزيع الأدوار، وبناء ثقافة مؤسسية جديدة تدعم الابتكار والكفاءة.

طارق الدرادكه ،" التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتعزيز الابتكار في المنظمات"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، (المجلد 46،العدد1،2019)، ص245.

إلى مفاهيم تصميم تجربة المستخدم والإدارة المرتكزة على المواطن، حيث يُشرك المستفيدون في مراحل تصميم وتقييم الخدمة.[1]

وترتكز على مبادئ أساسية، أبرزها :المحورية حول المستخدم، التصميم التشاركي، والاستجابة للتغذية الراجعة، وبساطة الوصول وعدالة الاستخدام .وتُبرز أهمية هذه النظرية في سياق التحول الرقمي، حيث تسهم في تحسين جودة الخدمات وكفاءتها من خلال تتبع سلوك المستخدمين، كما تتكامل مع نظريات أخرى كالقيمة العامة والابتكار الإداري، بتأكيدها على أن نجاح الخدمة العمومية ينطلق من استجابة فعلية لحاجات المستفيدين.

أما نظرية القيمة العامة تُركز على تحقيق نتائج ملموسة تعود بالنفع على المجتمع، وتعتبر أن الغاية الأساسية من الإدارة العمومية لا تقتصر على الكفاءة أو تحقيق رضا المواطن فقط، بل تتجاوز ذلك إلى خلق "قيمة عامة" ترتبط بالمصلحة الجماعية، العدالة، والمساءلة.

وقد طُرحت هذه النظرية في أواخر التسعينيات على يد العالم (مارك مور)، الذي رأى أن وظيفة القائد العمومي لا تتمثل فقط في تنفيذ السياسات، بل في العمل على إبداع حلول مبتكرة تعزز من ثقة المواطنين في المؤسسات، وتستجيب لتوقعاتهم المتغيّرة[2].

ترتكز النظرية على ثلاثة عناصر محورية: الشرعية والدعم السياسي: يجب أن تحظى السياسات العامة بشرعية ديمقراطية من خلال التفاعل مع المواطنين وأصحاب المصلحة.وقابلية التنفيذ المؤسسي: تتطلب القيمة العامة توفر موارد وقدرات مؤسسية فعّالة. وأيضا القيمة المتحققة: تُقاس بمدى تحقيق المنافع الاجتماعية، وتحسين نوعية الحياة، وتعزيز المصلحة العامة.

[1] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **الحركة الرشيدة وإصلاح الإدارة العمومية في الدول النامية**، تقرير التنمية الإدارية، 2018، ص24.

[2] مارك مور، **صناعة القيمة العامة: الإدارة الاستراتيجية في الحكومة، ترجمة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية**، (أبو ظبي، مركز الإمارات، 2004)، ص 22–25.

وتعكس هذه النظرية انتقالًا من منطق "الخدمة العمومية" إلى منطق "خلق القيمة"، ما يجعلها متوافقة مع توجهات الحوكمة الجديدة والتحول الرقمي، خاصة من خلال التركيز على إشراك المواطنين، وتوظيف التكنولوجيا لتصميم خدمات أكثر استجابة وشفافية.

تُعد الرقمنة مشروعًا تحوليًا متعدد الأبعاد، يمكن تفسيره من خلال عدة نظريات حديثة؛ فهي تمثل ابتكارًا إداريًا حسب نظرية الابتكار، وتحولًا ثقافيًا وفق ما تطرحه نظرية التحول الرقمي، كما تضع الطالب في مركز الاهتمام انطلاقًا من نظرية المستخدم النهائي، وتسعى إلى تحقيق منافع عامة مثل العدالة الاجتماعية وجودة الحياة الجامعية، وهو ما تؤكد عليه نظرية القيمة العامة. غير أن نجاح هذه الرؤية يظل مرهونًا بمدى تكييفها مع خصوصيات السياق المحلي، من خلال وضع معايير دقيقة لقياس فعاليتها.

2. معايير نجاح رقمنة الخدمات الجامعية

يُمثل اعتماد الرقمنة في المنظومة الجامعية أداة استراتيجية لتطوير أساليب التسيير وتحسين ظروف الطالب، في سياق السعي نحو جامعة عصرية قائمة على الوضوح في المعاملات والإنصاف الرقمي. وتُعتبر عملية التقييم ضرورية، من خلال اعتماد مؤشرات كمية ونوعية تقيس مدى نجاعة هذا التوجه داخل البيئة الجامعية.

1. المعايير النوعية: وتشكل عنصرًا أساسيًا في قياس مدى فعالية إدارة الخدمات الجامعية عبر الوسائط الرقمية، لكونها تلامس الجوانب التنظيمية والتواصلية التي يصعب اختزالها في أرقام وإحصائيات.[1]

وتشمل المؤشرات التي ترتبط بانطباعات وسلوكيات وتصورات المستخدمين، والتي يصعب قياسها رقميًا لكنها تعكس بُعدًا مهمًا في فعالية الرقمنة. ومن أهمها: تصورات الطلبة حول سهولة استخدام المنصات الرقمية ووضوح الإجراءات، مدى رضاهم عن تحسّن جودة الخدمات بعد الرقمنة في مجالات مثل الإيواء، النقل، والإطعام. كما تشمل درجة الثقة في المنظومة الرقمية، والإحساس

[1] أحمد الحريري، **التحول الرقمي في الإدارة العامة: دراسة في الحوكمة الرقمية**، (القاهرة، دار الفكر العربي، 2019)، ص 112.

بالعدالة في النفاذ إلى الخدمات، وتصورات الموظفين حول تأثير الرقمنة على تخفيف الأعباء الإدارية.

وعلى مستوى الحوكمة، تبرز مؤشرات مثل وضوح الأدوار التنظيمية، مدى إشراك الطلبة في تقييم وتطوير المنصات، درجة التفاعل بين الإدارة والمستخدمين، وجود سياسات لحماية المعطيات الشخصية، والتزام الإدارة بمبدأ الشفافية.

أما من حيث التمكين، فيُقاس ذلك من خلال مدى شعور الطلبة والموظفين بالاستقلالية الرقمية، وفعاليتهم في استخدام الأدوات الرقمية، وكذلك تصوراتهم حول كفاية التكوين والتأطير المقدم لهم. كما تُعد مؤشرات التحول الثقافي ذات أهمية، مثل مدى قبول الرقمنة كنمط دائم للخدمة، وتغير أنماط التفاعل داخل الوسط الجامعي من النمط التقليدي إلى الرقمي.

2.المعايير الكمية: تبرز الجانب الملموس والقياسي لمدى فعالية الرقمنة، كونها تستند إلى بيانات رقمية واضحة تسمح بتتبع الأداء وتقييم النتائج بدقة.[1]تتمثل في مؤشرات قابلة للقياس العددي تُمكّن من تقييم الجوانب التقنية والوظيفية للرقمنة، ومن أبرزها:

نسبة الطلبة المستخدمين للمنصات الرقمية مقارنة بعدد المسجلين، وعدد العمليات الإدارية المنجزة إلكترونيًا مثل طلبات الإيواء والنقل والتسجيل.

كما تشمل متوسط زمن إنجاز الخدمة رقميًا مقابل الزمن الورقي، ومعدل رضا المستخدمين وفق مقاييس التقدير.

إلى جانب ذلك، يُؤخذ بعين الاعتبار عدد الشكاوى التقنية المسجلة، نسبة الخدمات التي تمت رقمنتها من مجموع الخدمات الجامعية، عدد الأعطاب والانقطاعات التقنية، وعدد الورشات أو التكوينات المتعلقة باستخدام المنصات.

[1] حنان غلاب، "جاهزية الموارد البشرية للتحول الرقمي في القطاع العام"، **مجلة الإدارة والتنمية**، (العدد 38، 2021)، ص 145.

بالإضافة إلى معدل الردّ على استفسارات الطلبة والموظفين، ونسبة التفاعل مع محتوى المنصات الرقمية.

يتطلب تقييم فعالية رقمنة الخدمات الجامعية إذن الاعتماد على معايير نوعية وكمية متكاملة، فالمعايير الكمية تُبرز الأبعاد القابلة للقياس، مثل عدد الخدمات الرقمية، حجم الاستخدام، سرعة المعالجة، واستقرار البنية التقنية، ما يتيح تتبع الأداء بدقة. بالمقابل، تلامس المعايير النوعية الجوانب الأعمق، كالأمن السيبراني، الشفافية، مرونة التسيير، ورضا المستخدمين، وهي عناصر حاسمة لكنها لا تُختزل في أرقام.

ويُظهر التحليل أن الاعتماد على أحد الصنفين فقط يمنح صورة جزئية، لذلك تُعدّ المقاربة المزدوجة، الكمية والنوعية، ضرورية لبناء رؤية واقعية وشاملة، تُسهم في ضبط الاختلالات، وتحقيق تحول رقمي فعّال ومستدام، يمهّد الطريق نحو نموذج الجامعة الذكية.

المطلب الثالث: نماذج عالمية في رقمنة الخدمات الجامعية

تعد التجارب الدولية في رقمنة الخدمات الجامعية مصدرًا هامًا للاستفادة، إذ تسعى إلى تحسين الجودة وتيسير الوصول. وتباينها في الأدوات والتنظيمات يتيح فهمًا أوسع لأثر الرقمنة على كفاءة الخدمات، ما يستدعي تحليل هذه التجارب لاستخلاص دروس تدعم تطوير التجربة الجزائرية.

1. **تجربة سنغافورة:**

تُعد سنغافورة نموذجًا عالميًا رائدًا في رقمنة التعليم العالي، مستندة إلى بنية تحتية رقمية قوية ورؤية حكومية شاملة. فقد أنشأت منصةMyskills Future [1] التي تتيح للطلبة إدارة مساراتهم التعليمية والمهنية بذكاء، اعتمادًا على تحليل المهارات. كما تعتمد الجامعات على الذكاء الاصطناعي لتقديم دعم فردي للطلبة، مع رقمنة شاملة للعمليات الإدارية كالتسجيل، اختيار

[1] وكالة التكنولوجيا الحكومية في سنغافورة (GovTech) ، **التقرير السنوي للسنة المالية 2018/2017**، سنغافورة، حكومة سنغافورة، 2018، ص 18. متاح عبر الرابط:
https://www.tech.gov.sg/files/media/Reports/GovTech_Annual_Report_FY_2017_2018_compressed.pd

المقررات، الإيواء والتقييم. وتتكامل هذه المنظومة مع الوزارات وسوق العمل من خلال تبادل البيانات، ما يعكس نجاعة النموذج السنغافوري في ربط الجامعة بالتحول الرقمي والتنمية الاقتصادية.

2. تجربة كندا

تُعد كندا من الدول السباقة في رقمنة التعليم العالي، حيث طورت منصات إلكترونية موحدة تُغني الطلبة عن المعاملات الورقية، مثل نظام "repository of student information" المستخدم في جامعة تورنتو، الذي يتيح إدارة شؤون الطلبة من القبول إلى التخرج مع تعزيز الشفافية وتقليص زمن الانتظار. كما تعتمد كندا على الحوكمة الرقمية عبر ربط قواعد بيانات الجامعات بأنظمة الحكومة الإلكترونية لضمان التكامل والدقة. إضافة إلى ذلك، استثمرت الجامعات في بيئات التعلم الذكية ومنصات التعليم عن بعد مثل "Brightspace" و"Blackboard"، مما وسّع فرص الوصول إلى التعليم، خاصة في المناطق النائية ولذوي الاحتياجات الخاصة.[1]

3. تجربة بريطانيا:

في بريطانيا، تُعد الرقمنة ركيزة أساسية في تحديث الحوكمة الجامعية، حيث توفر جامعات كبرى كأكسفورد وكامبردج بوابات إلكترونية متطورة تتيح للطلبة متابعة مسارهم الدراسي، تقديم الطلبات، والتفاعل مع الأساتذة وخدمات الدعم. وتُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل "Chatbots"للرد السريع على استفسارات الطلبة، إضافة إلى توظيف تقنية "Blockchain" لتأمين الوثائق والمعاملات المالية، ما يعزز الشفافية والثقة. كما تُعطى أهمية كبيرة لتجربة المستخدم، إذ

[1] الجمعية الكندية لأبحاث التعلم الرقمي(CDLRA) ، **التقرير الوطني الكندي حول التعلم الرقمي 2024**، ديسمبر 2024، ص 18. متاح عبر الرابط:
https://cdlra-acrfl.ca/wp-content/uploads/2024/12/2024-Pan-Canadian-Report_EN.pdf

تُراجع المنصات الإلكترونية بشكل دوري بناءً على ملاحظات الطلبة لتحسين جودة الخدمات الرقمية باستمرار[1].

تُظهر التجارب الدولية في مجال رقمنة التعليم العالي تنوعًا في الأساليب والآليات، لكنها تشترك في عدة عناصر أساسية ساهمت في نجاحها، مثل التخطيط الجيد، الاستثمار في البنية التحتية، وتأهيل الكفاءات البشرية.

في حالة **سنغافورة**، نلاحظ تركيزًا كبيرًا على استخدام التكنولوجيا المتقدمة، خاصة الذكاء الاصطناعي، في توجيه الطلبة وتوفير الدعم المناسب لهم، عبر منصة موحدة مثل "MySkillsFuture" هذه التجربة تعكس مدى تطور النظام الرقمي هناك، لكنها تطرح بالمقابل بعض الإشكالات المرتبطة بحماية الخصوصية الرقمية وإمكانية التحيّز في القرارات المؤتمتة.

أما **كندا**، فقد ركزت على تحسين الحوكمة الرقمية، حيث ترتبط الجامعات بشبكة حكومية رقمية شاملة، ما ساعد على رفع مستوى الشفافية ودقة تسيير شؤون الطلبة. ومع ذلك، تبقى بعض العراقيل قائمة، مثل الحاجة المستمرة إلى تكوين الموظفين، وتحسين البنية التحتية.

وفي تجربة **بريطانيا**، نجد اعتمادًا واسعًا على تقنيات مثل "Chatbots" و "Blockchain" لتسهيل الخدمات الإدارية وتحسين تجربة الطالب، لكن هذا التوجه يصطدم أحيانًا بارتفاع التكاليف ومخاطر الأمن السيبراني.

من خلال هذه النماذج، يتضح أن نجاح الرقمنة لا يقتصر فقط على توفر التكنولوجيا، بل يرتبط أيضًا بوجود بيئة تنظيمية مناسبة، واستراتيجية واضحة، ومشاركة فعلية للطلبة. وتُظهر هذه التجارب أن الرقمنة يمكن أن تعزز جودة الخدمات، وتُسهم في بناء جامعة أكثر ذكاءً ومرونة، إذا توفرت الشروط اللازمة لذلك، وهي كلها تجارب رائدة تشير إلى نجاح الرقمنة والمضي في مسار

[1] وزارة التعليم البريطانية، **التحول الرقمي في التعليم العالي البريطاني**، 2023، ص 22. متاح عبر الرابط: https://www.gov.uk/government/publications/digital-transformation-in-uk-higher-education

التحول الرقمي، والاتجاه إلى استخدامات الذكاء الاصطناعي الأكثر تطورا في مجال تقديم الخدمات الجامعية.

يتضح من هذا المبحث أن رقمنة الخدمات الجامعية تمثل مسلكا استراتيجيًا يهدف إلى تحسين الأداء الإداري وتعزيز جودة الخدمات. تتعدد رهاناتها بين تبسيط الإجراءات، تحقيق الشفافية، وتمكين الطالب، وصولًا إلى بناء جامعة ذكية. وترتكز الرقمنة على نظريات حديثة كالابتكار، التحول الرقمي، ومركزية المستخدم، ما يمنحها بُعدًا مؤسساتيًا شاملًا. ويتطلب نجاحها اعتماد معايير كمية ونوعية لقياس فعاليتها وضمان استدامتها. كما أن التجارب الدولية أبرزت أهمية توفر البنية التحتية، الرؤية الاستراتيجية، والتكييف المحلي لتحقيق تحول رقمي فعّال.

خلاصة واستنتاجات:

بناءا على ما تم عرضه في الفصل الأول، يتبيّن أن رقمنة الخدمات الجامعية تُعدّ آليةً داخليةً محورية تهدف إلى تجاوز أوجه القصور التقليدية في تسيير مؤسسات التعليم العالي. فهي فهي ترمي إلى تحسين الأداء المؤسسي و دعم التحصيل الأكاديمي مع تعزيز مبادئ العدالة الاجتماعية والإنصاف في تقديم الخدمات للطلاب. كما أن تطورها التاريخي، من نمط الرعاية الخيرية إلى نمط الخدمات المؤسسية، وتصنيفها الوظيفي إلى خدمات مباشرة وغير مباشرة، يُبرز مدى تكامل أدوارها في تلبية الحاجات الأساسية والنفسية للطالب. مع ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية المتقدمة، والمضي قدمًا نحو توظيف الذكاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة، بما يساهم في رفع جودة الخدمات الجامعية وتعزيز فعالية العمليات الداخلية داخل المؤسسات التعليمية.

الفصل الثاني: واقع رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر

تمهيد:

تعد رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر جزءًا لا يتجزأ من التوجه الوطني العام نحو تحديث الإدارة العمومية وتكريس مبادئ الحوكمة الرقمية، في ظل التحولات المتسارعة التي فرضتها البيئة الرقمية العالمية، والتي أفرزت متطلبات جديدة على مستوى جودة الأداء، سرعة الخدمة، وشفافية المعاملات. ولا يُمكن اختزال الرقمنة في بعدها التقني فقط، بل ينبغي فهمها كمسار مؤسساتي شامل يستدعي مراجعة الأنظمة والهياكل وآليات التسيير، بل وأدوار الفاعلين داخل الفضاء الجامعي.

وفي هذا السياق، لا يكفي إصدار النصوص القانونية والإعلان عن خطط رقمية لتجسيد الرقمنة، بل يتوقف نجاحها بدرجة أساسية على مدى جاهزية البيئة التنظيمية والمؤسساتية لاحتضان هذا التغيير. فبينما يُعد الإطار القانوني مرجعًا مهمًا، إلا أنّ الفعالية التطبيقية تُبنى من الداخل، انطلاقًا من وجود رؤية إستراتيجية واضحة، ومرورًا بقدرة البنية الإدارية على التكيّف، وانتهاءً بانخراط العنصر البشري داخل المؤسسة في هذا الرقمنة.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى دراسة مختلف العوامل البنيوية والتنظيمية المؤثرة في رقمنة الخدمات الجامعية، من خلال تسليط الضوء على ثلاث محاور مترابطة:

المبحث الأول: الخدمات الجامعية في الجزائر ورهانات رقمنتها

المبحث الثاني: الإطار التشريعي والمؤسسي لرقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر

المبحث الثالث: تطبيقات وآليات تنفيذية لرقمنة الخدمات الجامعية

الفصل الثاني: واقع رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر

رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر أصبحت ضرورة لتطوير جودة التعليم وتحسين فعالية الإدارة الجامعية، وهو ما يستدعي إبراز أهم التحديات والفرص المرتبطة بهذا المسار، إلى جانب استعراض المنظومة القانونية والإدارية المنظّمة له، فضلًا عن أهم البرامج والآليات التطبيقية المعتمدة لتحقيق هذا التحول.

المبحث الأول: الخدمات الجامعية في الجزائر ورهانات رقمنتها

تشكل الخدمات الجامعية ركيزة أساسية في منظومة التعليم العالي، إذ تساهم في توفير بيئة تعليمية وبحثية متكاملة للطلبة والأساتذة. ومع التحولات الرقمية التي تعرفها المؤسسات التعليمية عالمياً، أصبح من الضروري دراسة مدى تأثير رقمنة هذه الخدمات على تحسين الجودة الإدارية والتربوية في الجامعات الجزائرية. يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على تنظيم وتسيير الخدمات الجامعية، ثم التعرف على دوافع ورهانات رقمنتها، وأخيرًا استعراض كيفية إدماج هذه الرقمنة ضمن المشاريع الحكومية.

المطلب الأول: مراحل تنظيم وتسيير الخدمات الجامعية

بدأت ملامح الخدمات الجامعية تتشكل مباشرة بعد الاستقلال، استجابة لحاجة الدولة الناشئة إلى دعم الطلبة و تمكينهم من مواصلة التعليم العالي في ظروف اجتماعية مناسبة، وقد مر تنظيم هذه الخدمات بعدة مراحل مؤسساتية عكست تطور السياسات التعليمية والاجتماعية في البلاد.[1]

[1] وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، المرسوم التنفيذي رقم 95/84 المؤرخ في 1995/03/22 **المتعلق بإنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية**، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية ، عدد 18 ، 1995، ص12.

1 . مرحلة المركز الوطني للخدمات الجامعية والمدرسية (CNOUS) 1967 -1971 :

أنشئ هذا المركب بموجب الأمر رقم 67-71 المؤرخ في 17 مارس 1967 كمؤسسة ذات طابع إداري، تخضع لوصاية وزارة التربية الوطنية، وتهدف إلى تنظيم الخدمات الاجتماعية لفائدة الطلبة والتلاميذ رغم تمتعه بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، إلا أن سلطة الوزارة كانت حاضرة بقوة، مما حد من استقلاليته الفعلية.[1]

2 . مرحلة مراكز الخدمات الجامعية الجهوية (COSU) 1971 - 1986 :

نتيجة لتوسيع التعليم العالي، تم تقسيم المركز الوطني إلى ثلاثة مراكز جهوية (شرق، وسط، غرب) بموجب المرسوم رقم 555/ 17 المؤرخ في 1971/07/02 ، وبهدف تحسين التسيير وتقريب الخدمات من الطلبة تم تأسيس هيكل إداري جديد بإشراف مدير ومجلس إدارة، مع تمثيل محتشم للطلبة.

3 . مرحلة مراكز الخدمات الاجتماعية الجامعية (COSU) 1986 - 1995 :

جاءت هذه المرحلة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها الجزائر، حيث أنشأت مراكز ال COSU لتسيير الخدمات الاجتماعية على مستوى المؤسسات الجامعية، خصوصا، تلك التي تفتقر إلى هيئات اجتماعية خاصة. غير أن هذه المراكز، رغم نيتها في تفكيك المركزية، لم تؤسس جهازا فعالا للتنسيق والتوجيه، مما أبقى على محدودية فعاليتها.

4 . مرحلة الديوان الوطني للخدمات الجامعية (ONOU) من 1995 إلى اليوم:

جاءت هذه المرحلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المؤرخ في 22 مارس 1995، والذي شكل تحولًا مهمًا في مسار تنظيم الخدمات الجامعية، حيث سعى إلى الحد من مظاهر البيروقراطية والتعقيدات الإدارية التي كانت سائدة في المراحل السابقة. ويعد إنشاء الديوان الوطني

[1] عبد الرزاق بن ساسي، "إدارة الخدمات الجمعية في الجزائر واقع تحديات "، **مجلة دراسات في الادارة الاقتصاد**، جامعة المسيلة، (العدد 12، 2018)، ص 55 . 63.

للخدمات الجامعية خطوة مركزية في إصلاح المنظومة الاجتماعية للطلبة، حيث أصبحت هذه الهيئة مسؤولة على الإقامات الجامعية، النقل، المنح ، والتأمين عبر تنظيم مركزي ومحلي أكثر مرونة.

يتضح من تطور الخدمات الجامعية في الجزائر أنها مرت بعدة مراحل تنظيمية، بدأت بمركزية التسيير في الستينات، ثم تدرجت نحو لامركزية نسبية مع إنشاء مراكز جهوية، وصولا إلى تأسيس الديوان الوطني للخدمات الجامعية سنة 1995، نحو تحسين الأداء وتخفيف البيروقراطية.

رغم ما تؤديه الخدمات الجامعية من دور أساسي في دعم الحياة الطلابية، إلا أن تعدد التحديات المرتبطة بجودتها وكفاءتها يجعل من رقمنتها ضرورة ملحّة، تمليها دوافع إصلاحية وتحديات تنظيمية وتقنية تستوجب التوقف عند رهانات هذا التحول الرقمي في السياق الجزائري.

المطلب الثاني: دوافع ورهانات رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر

تمثل الخدمات الجامعية أحد الأعمدة الأساسية لضمان جودة الحياة الطلابية داخل الجامعة، فهي لا تقتصر على تلبية الحاجات الأساسية للطلبة كالإيواء والنقل والإطعام، بل تُعد أداة لتحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين مختلف الفئات الجغرافية والاجتماعية. غير أن فعالية هذه الخدمات تبقى مرهونة بمدى كفاءة الإدارة العمومية في تسييرها، واستجابتها للتحولات التنظيمية والرقمية التي يشهدها قطاع التعليم العالي. وفي هذا السياق، تندرج رقمنة الخدمات الجامعية كمقاربة حديثة تهدف إلى تجاوز أوجه القصور المسجلة في التسيير التقليدي، وتحقيق نقلة نوعية في أسلوب تقديم الخدمة العمومية. ولفهم هذا التوجه، من الضروري التمييز بين الدوافع التي فرضت الحاجة إلى الرقمنة، والرهانات التي تأمل الدولة في تحقيقها من خلال هذا التحول.

أولا: دوافع رقمنة الخدمات الجامعية:

تستند دوافع رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية والتقنية التي فرضت نفسها نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة الجامعية.[1] ويمكن تلخيص أبرز هذه الدوافع فيما يلي:

- التزايد المستمر في عدد الطلبة وما نتج عنه من ضغط كبير على المصالح الجامعية، مما صعّب من مهمة التحكم في الملفات ومعالجتها ضمن آجال زمنية معقولة.
- هشاشة نمط التسيير التقليدي، الذي يتسم بالبيروقراطية، بطء الإجراءات، وتكرار الأخطاء، وهو ما انعكس سلبًا على نوعية الخدمات المقدمة للطلبة، مثل التسجيل، المنح، الإيواء والنقل.
- ارتفاع التكاليف التشغيلية المرتبطة بالإدارة الورقية، بما في ذلك الإنفاق على الطباعة، الأرشفة، وتوظيف يد عاملة زائدة، دون مردودية حقيقية.
- تصاعد الطلب المجتمعي والطلابي على تحديث الإدارة الجامعية، وتوفير خدمات رقمية تتميز بالسرعة، الشفافية، وسهولة الولوج، بعيدًا عن الممارسات الإدارية غير القانونية.
- اتساع الفجوة في استفادة الطلبة من الخدمات الجامعية، خاصة في المناطق النائية والمعزولة، ما أدى إلى بروز فوارق جغرافية تتنافى مع مبدأ تكافؤ الفرص[2].
- تنامي مظاهر الفساد الإداري والرشوة، نتيجة التفاعل المباشر والمتكرر بين الطالب و الموظف ، وهو ما جعل من الرقمنة وسيلة للحد من هذه التجاوزات عبر تقليص الاتصال البشري وتعزيز التتبع الإلكتروني.

[1] سمير لطرش، "التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية بين الطموح والواقع"، **مجلة الاقتصاد والمجتمع 6**، (عدد1، 2021)، ص88.

[2] **المرجع نفسه**، ص88.

– توجه الدولة الجزائرية نحو تكريس الحكومة الإلكترونية وتوحيد المنظومات الرقمية بين مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي، ما فرض على الجامعات والمديريات التابعة لها التكيف مع هذا التوجه العام.

– الحاجة إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري وتعزيز قدرة المؤسسات الجامعية على مواكبة التحولات الرقمية والتنظيمية التي تشهدها الإدارة العمومية المعاصرة.

ثانيا: رهانات رقمنة الخدمات الجامعية

يمثل التوجه نحو رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر رهانًا وطنيا و سياسيا يتجاوز مجرد إدخال أدوات تقنية، ليطال عمق فلسفة التسيير العمومي، ويكرّس نموذجًا إداريًا أكثر كفاءة وعدالة وشفافية، وتفعيل دور الجامعة في التنمية الوطنية.[1] فمن أبرز الأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها:

– تعزيز دور الجامعة في التنمية الوطنية: تمكين الجامعات من المشاركة الفعّالة في تحقيق أهداف الدولة التنموية والاجتماعية، وجعلها محركًا للابتكار ومعرفة الاقتصاد الوطني.

– ضمان العدالة والمساواة بين الطلبة: تقليص الفوارق الجغرافية والاجتماعية بين الطلاب، خاصة في المناطق النائية، لضمان استفادة متكافئة من الخدمات الجامعية.

– ترسيخ الشفافية والمساءلة:الحد من مظاهر المحسوبية والرشوة، وتمكين الطلبة والمواطنين من تتبع المعاملات والإجراءات، مما يعزز الثقة في المؤسسات التعليمية.

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **الاستراتيجية الوطنية للرقمنة في قطاع التعليم العالي 2022–2024**، الجزائر، 2022، ص 12–16.

– دعم استدامة وكفاءة الخدمات الجامعية على المستوى الوطني: إرساء بنية رقمية مرنة تستطيع التكيف مع متغيرات العصر ومتطلبات التنمية الوطنية، وضمان استمرار جودة الخدمات.

– المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: بناء جامعة رقمية تدعم اقتصاد المعرفة، وتمكّن الجامعات من الانخراط الفعّال في المشاريع الوطنية الاستراتيجية.

يستخلص من ذلك أن رقمنة الخدمات الجامعية تمثل خيارًا وطنيًا واستراتيجيًا، يرتبط بتحقيق العدالة والكفاءة والشفافية، وتعزيز دور الجامعات في التنمية الوطنية. كما تشكل أداة أساسية في السياسات الوطنية للتحول الرقمي، من خلال تحديث الإدارة الجامعية، ودعم الاقتصاد المعرفي، وتمكين الجامعات من المشاركة الفعّالة في المشاريع التنموية للدولة.

ورغم أهمية هذه الأهداف، يظل تنفيذ الرقمنة مرتبطًا بجاهزية الجامعات، من حيث توفر البنية التحتية الرقمية، والكفاءات المؤهلة، والبيئة القانونية الداعمة، ما يستدعي ضرورة التوقف عند السياسات والمشاريع الحكومية التي وضعت للتأطير هذا المسار الرقمي، و معرفة مدى توافقها مع حاجيات الواقع الجامعي.

المطلب الثالث: رقمنة الخدمات الجامعية في سياق المشاريع الحكومية للرقمنة

تمثلت السياسات الحكومية للرقمنة في مشروعين رئيسيين شكّلا الإطار المرجعي للتحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر :

1. مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013

يعدّ أول محاولة رسمية لصياغة رؤية وطنية للتحول الرقمي في الجزائر، حيث أُطلق تحت إشراف وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بهدف تحديث الإدارة العمومية من خلال إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تسيير المرافق والخدمات العمومية، بما في ذلك البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية، والإطار القانوني. وقد تضمّن هذا المشروع عدة محاور رئيسية، من بينها تطوير الحكومة الإلكترونية، وتعزيز التعليم الرقمي، والصحة الإلكترونية، والتجارة عبر

الإنترنت.[1] ورغم طابعه الطموح، إلا أن تنفيذه واجه تحديات هيكلية، أبرزها ضعف التنسيق بين القطاعات، ونقص الكفاءات التقنية، وغياب الإرادة السياسية، ما حال دون تجسيد الأهداف المسطرة ضمن الآجال المحددة.

وفي سنة 2013، أعادت الوزارة نفسها إطلاق المشروع تحت تسمية "**e-Algérie**"، كخطة وطنية متعددة المحاور ترمي إلى تعميم الأنظمة الإلكترونية على مختلف القطاعات الحيوية.[2] غير أن هذا التوجه واجه بدوره عراقيل بيروقراطية، وانعدام منصة رقمية وطنية موحدة، ما أدى إلى تعثّر التنفيذ وفقدان الزخم الإصلاحي. ورغم أن هذه المبادرات لم تكن موجهة بشكل مباشر لقطاع التعليم العالي، إلا أن هذه التجارب شكّلت أرضية أولى لبروز مخططات أكثر نضجًا.وفي هذا السياق، تبرز رقمنة قطاع التعليم العالي كأحد المحاور الأساسية لهذه الإستراتيجية.

2. الاستراتيجية الوطنية للرقمنة 2025-2030

تواصل مسار رقمنة التعليم العالي في الجزائر بشكل تصاعدي منذ سنة 2016، تاريخ بداية التحوّل الرقمي الفعلي على مستوى قطاع التعليم العالي والخدمات الجامعية.حيث انتقل من مبادرات تقنية محدودة، كتسجيل الطلبة إلكترونيًا وإصدار البطاقة البيومترية، إلى تبنّي رؤية استراتيجية أكثر شمولًا. وقد شكّل المخطط التوجيهي لرقمنة التعليم العالي 2022-2024 نقطة تحول أساسية، إذ وضع أسس الحوكمة الرقمية على مستوى الجامعات والخدمات الجامعية، وساهم في توحيد الجهود القطاعية ضمن إطار مؤسساتي واضح[3]. أما اليوم، فتندرج هذه الجهود ضمن الاستراتيجية الوطنية

[1] وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، **مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013**، الجزائر، 2008، ص5.

[2] نوال زروقي، "تقييم مشاريع الحكومة الإلكترونية في الجزائر: حالة مشروعe-Algérie "، **مجلة الدراسات الاستراتيجية والتنموية 5**، (عدد 2 ،2020)، ص101-120.

[3] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **بيان حول الدخول الجامعي 2020-2021 في ظل جائحة كوفيد-19**، الجزائر، 2020، ص 2.

للرقمنة 2025–2030، التي جاءت برؤية شاملة تتجاوز الطابع التجريبي، وجعلت من التعليم العالي محورًا أساسيًا.[1] وقد نصّت هذه الاستراتيجية على أهداف طموحة أبرزها:

تحديث المنظومة الجامعية من خلال تعميم الحوكمة الرقمية، كما تسعى إلى رقمنة الخدمات البيداغوجية والجامعية بما يضمن فعالية الأداء وجودة الخدمة، فضلاً عن تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير الشبكات والمعدات الحديثة، بالإضافة إلى تكوين الكفاءات البشرية المؤهلة لقيادة التحول الرقمي وضمان استدامته.

تُجسّد رهانات الاستراتيجية الوطنية للرقمنة التوجهات الكبرى للدولة نحو بناء نموذج رقمي فعّال وذو سيادة، وتتمثل هذه الرهانات في ما يلي: [2]

1. تبسيط الإجراءات ومحاربة البيروقراطية: من خلال رقمنة المسارات الإدارية وتيسير التعاملات بين الإدارة والمواطن، تسعى الدولة إلى تجاوز التعقيدات الهيكلية التقليدية، وتسريع وتيرة معالجة الملفات، بما يحقق الشفافية ويُعزز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة.

2. خدمات عمومية ذكي : يهدف هذا المحور إلى جعل الرقمنة أداة يومية في تقديم الخدمة العمومية، عبر منصات رقمية متعددة القطاعات، تُتيح للمواطن الوصول إلى خدمات الدولة بكفاءة وسهولة، وتقلّص من كلفة الزمن والمسافة.

3. سيادة رقمية مؤمّنة : في ظل التحديات المتزايدة في الفضاء السيبراني، تولي الاستراتيجية أهمية قصوى لتأمين البنية الرقمية الوطنية، من خلال تطوير أنظمة الحماية، ووضع أطر قانونية وتشغيلية لحماية المعطيات الشخصية والمؤسساتية، بما يضمن استقلال القرار الرقمي الوطني.

4. الاستثمار في الرأسمال البشري: تدرك الدولة أن لا تحول رقمي فعالًا دون عنصر بشري مؤهل، لذلك تضمنت الاستراتيجية خططًا لتكوين الموظفين في المهارات الرقمية، وتطوير كفاءات الشباب في مجالات البرمجة، وتحليل البيانات، والإدارة الذكية للأنظمة الرقمية.

---

[1] وزارة الرقمنة والإحصائيات، **الاستراتيجية الوطنية للرقمنة 2025–2030**، الجزائر، 2025، ص9.

[2] **المرجع نفسه**، ص10–13.

استنادًا إلى ما سبق، تُبرز الفقرات السابقة أن الاستراتيجية الوطنية للرقمنة تحمل طابعًا طموحًا وشموليًا، غير أن افتقارها إلى تجسيد عملي موجه لقطاع التعليم العالي يكشف عن خلل في التخطيط القطاعي، وغياب التكييف المؤسساتي المناسب.[1] كما أن الاعتماد على مبادرات مجزأة دون رؤية موحّدة أفرز تفاوتًا في الأداء الرقمي، وأضعف فعالية من التحول على مستوى الخدمات الجامعية.

تشير معطيات هذا المبحث أن رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر تُمثل خطوة محورية ضمن التوجه الوطني العام نحو الرقمنة. غير أن تجسيد هذه الخطوة على أرض الواقع يواجه جملة من التحديات، أبرزها ضعف التنسيق القطاعي وتفاوت وتيرة التنفيذ. فعلى الرغم من إطلاق مبادرات متعددة، مثل مشروع "الجزائر الإلكترونية" و الإعداد "للاستراتيجية الوطنية 2025–2030"، فإن الأثر الفعلي لهذه الإجراءات في قطاع التعليم العالي لا يزال محدودًا. كما كشفت مراحل تطور الخدمات الجامعية عن الحاجة لإصلاحات تنظيمية تضمن الكفاءة والعدالة. لذلك، يبقى نجاح الرقمنة مرهونًا بحوكمة فعالة، استثمارا مناسبا في البنية التحتية، وتأهيل الكفاءات لضمان خدمة طلابية ذات جودة واستدامة.

[1] الديوان الوطني للخدمات الجامعية، **تقرير حول رقمنة الخدمات الجامعية**، الجزائر، 2022، ص11–13.

المبحث الثاني: الإطار التشريعي والمؤسسي لرقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر

تشكّل الرقمنة في قطاع التعليم العالي، وبوجه خاص على مستوى مديريات الخدمات الجامعية، تحديًا مؤسساتيًا وتنظيميًا يستدعي تكيّفًا تشريعيًا مرنًا وفعّالًا. فرغم الخطوات المنجزة في اعتماد المنصات الرقمية وتحديث بعض الإجراءات، لا تزال المنظومة القانونية الجزائرية تسير بخطى متباطئة لمواكبة متطلبات الرقمنة. ويبرز هنا دور التشريع ليس فقط في تأطير الأداء الإداري، بل في توفير بيئة قانونية آمنة ومحفزة على الابتكار، تضمن وضوح الصلاحيات وحماية المعطيات. وانطلاقًا من ذلك، سنُعالج في هذا السياق الإطارين التشريعي والمؤسساتي اللذين يؤسّسان لمسار الرقمنة الجامعية في الجزائر.

المطلب الأول: الإطار التشريعي لرقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر

تسعى الدولة الجزائرية إلى تعزيز الرقمنة في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم العالي. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية استعراض الإطار التشريعي المعتمد، سواء في بُعده العام المتعلق بالرقمنة وحماية المعطيات، أو في البُعد القطاعي المرتبط بمنظومة التعليم العالي والخدمات الجامعية، بهدف الوقوف على الأسس القانونية التي يُمكن أن تُبنى عليها الرقمنة داخل هذا القطاع الحيوي.

1.الإطار القانوني والتنظيمي العام[1]

يشكّل الإطار التشريعي القاعدة الأساسية لنجاح أي تحول رقمي في قطاع الخدمات الجامعية، إذ لا يمكن ضمان استمرارية الرقمنة ونجاعتها دون منظومة قانونية متكاملة تؤطر هذا المسار. ويستند هذا القطاع إلى مرجعية قانونية مزدوجة: عامة وقطاعية.

1.من الناحية القطاعية: التي تشمل النصوص التي تنظّم قطاع التعليم العالي والخدمات الجامعية بشكل مباشر.

أ.القانون التوجيهي للتعليم العالي 99-05

يُعدّ القانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 أفريل 1999، المتعلق بالقانون التوجيهي للتعليم العالي،[1] من النصوص الأساسية التي نظّمت العلاقة بين الجامعة ومحيطها الإداري والاجتماعي،

[1] عبد الحكيم بن عبو، **الحوكمة والإصلاح الإداري في الجزائر: دراسة تحليلية قانونية**، (دار الخلدونية، الجزائر، 2020)، ص 76.

بما في ذلك الخدمات الجامعية. وقد وضع هذا القانون الإطار العام لتسيير مؤسسات التعليم العالي، وحدّد أهدافها ووظائفها ومجالات تدخلها. غير أن هذا النص، ورغم أهميته، لا يتضمن أحكامًا صريحة تتعلق برقمنة الخدمات الجامعية، وهو أمر يمكن تبريره زمنيًا بكونه صادَرًا قبل موجة التحول الرقمي التي اجتاحت المؤسسات العمومية في العقود الأخيرة.

ب. القانون 09-04 المنظم للتعليم العالي

يُعتبر القانون رقم 09-04 المؤرخ في 5 أوت 2009، أحد النصوص الإطارية التي تنظّم عمل مؤسسات التعليم العالي من حيث المهام والأهداف والهيكلة.[2] ورغم شموليته، إلا أنه لم يتضمّن موادّ تنظيمية تتعلق برقمنة الخدمات الجامعية، سواء في بعدها الإداري أو الاجتماعي. ويقتصر دوره في هذا المجال على توفير مرجعية عامة يمكن الاستناد إليها لتطوير آليات رقمية بقرار وزاري أو تنظيمي دون وجود إلزام تشريعي صريح يفرض رقمنة الخدمات أو يحدّد معاييرها.

2.من الناحية العامة: التي يشمل جميع القطاعات التي تعتمد على أنظمة معلوماتية.

أ.القانون 15-04 المتعلّق بالأمن المعلوماتي

يهدف هذا القانون إلى تأمين الأنظمة المعلوماتية وحماية المعطيات الرقمية الحساسة ضد الجرائم الإلكترونية.[3] ينص على ضرورة اعتماد تدابير وقائية لحماية قواعد البيانات والشبكات المعلوماتية، ويُلزم المؤسسات العمومية باحترام معايير الأمن السيبيراني.

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 99- 05المؤرخ في 4 أفريل 1999، **المتعلق بالقواعد العامة لاستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال**، العدد 21، 7 أفريل 1999، ص1.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 09-04 /لمؤرخ في 5 أوت 2009، **الذي يحدد مهام الجامعة وقواعد تنظيمها وسيرها**، العدد 47، 5 أوت 2009، ص 6.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 15-04 المؤرخ في 1 فيفري 2015، **المتعلق بالأمن المعلوماتي**، العدد 12، 1 مارس 2015، ص 6.

بالنسبة لقطاع التعليم العالي، تبرز أهمية هذا القانون في كونه يوفر الغطاء التشريعي لتأمين المنصات الرقمية الجامعية التي تُعالج معلومات حساسة تتعلق بالطلبة، الأساتذة، والموارد البشرية، خاصة في ظل توسّع استخدام نظم مثل "Progres" و"موودل."

ب. القانون المتعلق بحماية المعطيات الشخصية 18-07

في سياق السعي إلى رقمنة الخدمات الجامعية، يبرز الجانب القانوني كأحد الركائز الأساسية التي تُحدد مدى نجاعة هذا التحول واستدامته. غير أن الإطار التشريعي في الجزائر لا يزال يواجه إشكاليات متعددة، سواء على مستوى الشمول أو التخصيص القطاعي.

يُعد القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي،[1] ، من بين القوانين الحديثة التي تسعى إلى مرافقة التحول الرقمي، بما في ذلك في قطاع التعليم العالي. ويكمن دوره في تنظيم كيفية جمع وتخزين ومعالجة البيانات الرقمية بما يضمن حماية حقوق مستعملي المنصات، من طلبة وأساتذة وموظفين. وتبرز أهميته بشكل خاص في الخدمات الجامعية الرقمية، نظرًا لطبيعة المعطيات الحساسة التي تُتداول فيها.

ورغم ذلك، فإن الرقمنة في هذا القطاع تفتقر إلى سند قانوني مباشر ومفصّل، حيث لا تتضمن النصوص التشريعية الحالية، مثل القانون التوجيهي 99-05 أو القانون 09-04، أحكامًا خاصة برقمنة الخدمات الجامعية، ما يترك الهيئات المكلفة بالتسيير أمام فراغ قانوني.

من جهة أخرى، تطرح القوانين العامة، كقانون الأمن المعلوماتي 15-04 وقانون حماية المعطيات الشخصية 18-07، إشكالية أخرى تتمثل في طابعها الأفقي وعدم ملاءمتها للخصوصيات البيداغوجية والاجتماعية المرتبطة بالخدمات الجامعية، كخصوصية المعطيات الطلابية ومسؤوليات تسيير المنصات.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، **المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي**، العدد 34، 17 جوان 2018، ص 6.

إن هذا التشتت والتجريد في المرجعية القانونية ينعكس سلبًا على استقرار المشاريع الرقمية الجامعية، ويدفع بالجهات الوصية إلى الاعتماد على قرارات تنظيمية ظرفية وغير ملزمة. الأمر الذي يهدد فعالية التحول الرقمي، ويؤكد الحاجة إلى إصلاح تشريعي عميق يتكامل مع مراجعة البنية التنظيمية المكلّفة بالتنفيذ، وهي النقطة التي سنتناولها في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: الهياكل المؤسسية والتنظيمية لتنفيذ رقمنة الخدمات الجامعية

تمثل الهياكل المؤسسية والتنظيمية الركيزة العملية لتنفيذ مشاريع الرقمنة داخل الجامعة الجزائرية، إذ تتولى مهام التنسيق، الإشراف، وتفعيل مختلف السياسات والبرامج الرقمية على أرض الواقع. وفي هذا السياق، يمكن تصنيف هذه الهياكل إلى هيئات مركزية وتوجيهية تضطلع بوضع السياسات العامة، وهيئات تنفيذية وميدانية تُشرف على التطبيق اليومي للرقمنة داخل المؤسسات الجامعية.

1. الهيئات المركزية والتوجيهية

أ.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: تعد السلطة الوصية العليا على قطاع التعليم العالي والخدمات الجامعية حيث تسهر على وضع السياسات العامة للخدمات الجامعية، الإشراف والتوجيه الإستراتيجي ومراقبة تنفيذ البرامج على المستوى الوطني.[1]

ب. الديوان الوطني للخدمات الجامعية (ONOU): وتعد الهيئة المركزية التي تتولى تنسيق وتوحيد تنظيم الخدمات الجامعية عبر الوطن، وضع المعايير والتوجيهات الخاصة بالإيواء ، الإطعام، النقل، والمنح وكذا الإشراف على المديريات الجهوية والمحلية.

ج.الهيئات الاستشارية: وتشمل مجالس إدارة الديوان الإقامات الجامعية وتضم ممثلين عن الطلبة، العمال، والإدارة ، حيث تساهم في التشاور واتخاذ بعض القرارات كالإقامة والمنح.[1]

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 01-82 المؤرخ في 24 مارس 2001، **المتعلق بإنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية وتنظيمه وسيره**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 20، 2001، الصفحة 5-8.

تُعتبر الهيئات المركزية والتوجيهية ركيزة أساسية في رسم السياسات العامة للخدمات الجامعية، غير أن فعاليتها تعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على إقامة تواصل فعّال وتفاعلي مع المستويات المحلية، إلى جانب اعتماد أدوات رقمية حديثة تضمن قدرًا أعلى من الشفافية والمرونة في التسيير. كما أن تعزيز مبادئ الحوكمة التشاركية يستدعي إعادة تقييم دور الهيئات الاستشارية وتفعيل مساهمتها الحقيقية في صناعة القرار.

د.المديرية العامة للرقمنة على مستوى وزارة التعليم العالي: تُعد المديرية العامة للرقمنة، المعروفة باسم مديرية الشبكات وتطوير الرقمنة، من أبرز الهياكل المركزية داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. تم إنشاؤها رسميًا منذ عام 2015 بهدف دعم التحول الرقمي في القطاع الجامعي[2].

تتولى هذه المديرية مسؤولية تطوير استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات الجامعية، وتعمل على رقمنة المعاملات الإدارية والبيداغوجية، وتحديث البنية التحتية الرقمية. كما تشرف على ربط الجامعات بالشبكة الأكاديمية، ومتابعة أمن المعلومات، واعتماد أحدث الأنظمة التقنية.

وتتكوّن من أربع مديريات فرعية متخصصة: الأولى تهتم بالشبكات والربط، والثانية بالخدمات الرقمية، والثالثة بالأرشفة الإلكترونية، والرابعة بأمن المعلومات. وتلعب هذه المديرية دورًا محوريًا في تنسيق المشاريع الرقمية الجامعية، بالتعاون مع جهات وطنية مثل مركز CERIST والمحافظة السامية للرقمنة.

هـ.المحافظة السامية للرقمنة: تُعد هيئة عمومية جزائرية أُنشئت في سبتمبر 2023 بموجب مرسوم رئاسي، وتخضع لوصاية رئاسة الجمهورية. أوكلت إليها مهمة قيادة مشروع التحول الرقمي

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-84 المؤرخ في 22 مارس 1995، **المتعلق بتحديد مهام وتنظيم مصالح مديريات الخدمات الجامعية على المستوى المحلي**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17، سنة 1995، ص 12.

[2] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **المديرية العامة للشبكات وتطوير الرقمنة**، https://www.mesrs.dz (تم الاطلاع عليه في 7 جويلية 2025).

الوطني، من خلال إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الوطنية للرقمنة 2025–2030، وتنسيق الجهود بين مختلف القطاعات لتوحيد المنظومة الرقمية الحكومية. كما تعمل على تطوير بنية تحتية رقمية سيادية، من أبرزها إنشاء مركز بيانات وطني لتوطين المعلومات وضمان أمنها. وتُنسّق هذه الهيئة على المستوى الوطني الشامل، حيث لا يقتصر مجال تدخلها على قطاع محدد، بل يشمل جميع القطاعات العمومية، ويُعد قطاع التعليم العالي أحد المجالات الفرعية التي تندرج ضمن نطاق عملها العام العام،[1] عبر إدماج الرقمنة في التكوين، البحث، وتسيير الخدمات الجامعية.

و.**الوكالة الوطنية لأمن نظم المعلومات:** تُعد الوكالة الوطنية للأمن نظم المعلومات مؤسسة حكومية أُنشئت في عام 2020 بموجب مرسوم رئاسي، بهدف ضمان حماية الأنظمة الرقمية في الجزائر.[2] تتولى هذه الوكالة وضع وتنفيذ استراتيجية وطنية للأمن السيبراني، تشمل مراقبة الأنظمة، التصديق على الحلول الرقمية، والاستجابة للهجمات الإلكترونية. تخضع لإشراف مجلس وطني تابع لوزارة الدفاع، وتضم ممثلين عن قطاعات متعددة منها التعليم العالي. وتعمل الوكالة على تعزيز الوعي بالأمن الرقمي، وتسعى في المرحلة المقبلة إلى تطوير سياسات لحماية البيانات، وتحقيق السيادة الرقمية عبر بنية تحتية مؤمّنة ومنظومة حوكمة فعّالة.

2. الهيئات التنفيذية والميدانية

أ. **مديرية الخدمات الجامعية (DSU):** وهي فروع تنفيذية محلية تابعة للديوان الوطني، وتتكفل بتنظيم وتسيير الخدمات الجامعية على مستوى الولايات من خلال الإشراف المباشر على الإقامات ومصالح الخدمات المختلفة المرتبطة بها مع الحرص على مراقبة جودة الخدمات المقدمة للطلبة.[3]

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 21–140 المؤرخ في 22 مارس 2021، **المتضمن إنشاء المحافظة السامية للرقمنة**، الجريدة الرسمية، العدد 22، سنة 2021، ص3.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 13–304 المؤرخ في 21 أوت 2013، **المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لأمن نظم المعلومات**، الجريدة الرسمية، العدد 47، سنة 2013، ص10.

[3] نسرين سليمان، **إصلاح الميزانية وتحديث وتيسير قطاع الخدمات: دراسة حالة تسيير الخدمات الجامعية بتلمسان**، مذكرة ماجستير، (جامعة تلمسان أبو بكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،2012)، ص105.

ب. الإقامات الجامعية: تعتبر الوحدة القاعدية في تقديم الخدمات الجامعية وتكلف باستقبال الطلبة وتوفير ظروف الإقامة المناسبة والحرص على ضمان خدمات الإطعام، الأمن، النظافة، والصيانة، إضافةإلى متابعة الحياة اليومية للطلبة داخل الإقامة.[1]

ج.مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني: تأسس في 1985، وكان تحت وصاية رئيس الوزراء، بهدف إنشاء وتطوير نظام وطني للإعلام العلمي والتقني. وفي سنة 1986 أُلحق بالمحافظة السامية للبحث، قبل أن يتحول في 2003 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ليعاد تنظيم هيكله الداخلي في سبتمبر 2006.يعتبر المركز أحد الجهات التقنية الأساسية في مسار رقمنة التعليم العالي في الجزائر، حيث يشرف على تطوير البرمجيات الخاصة بالجامعات، واستضافة قواعد البيانات، وتقديم الدعم العلمي والفني لمنصات رقمية محورية، مثل المكتبة الرقمية الوطنية ومنصة التعليم عن بُعد.ويهدف إلى تحديث الخدمات الجامعية وتحسين ظروف دراسة الطلبة، من خلال دمج التكنولوجيا في التعليم والبحث، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتسهيل الإجراءات الإدارية. كما يدعم المركز التعاون مع مؤسسات دولية، ويشجع الكفاءات البشرية، ويعمل على تقديم خدمات رقمية ذكية،[2] وسريعة تُراعي احتياجات الطالب الجامعي. إضافة إلى ذلك، يساهم المركز في تدريب الباحثين ومرافقة مشاريع البحث في مجالات الإعلام الآلي والشبكات[3].

تلعب الهيئات التنفيذية والميدانية دورًا أساسيًا في تجسيد الرقمنة، إلا أن ضعف التنسيق بينها، وتداخل المهام، ومركزية اتخاذ القرار، تحدّ من فعاليتها وتعيق قدرتها على الاستجابة السريعة، ما ينعكس سلبًا على جودة الخدمات الرقمية الجامعية.

---

[1] بوجمعة عقابي، الأزهر العقبي، "الخدمة الجامعية الجزائرية بين نوع التنظيم و التحديات تقديمها"، **مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الإجتماعية**، (جامعة بسكرة : مجلد6، عدد1، 2021)، ص193.

[2] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **المخطط التوجيهي لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي 2022–2024**، الجزائر، 2022، ص 22.

[3] مركز البحث في الإعلام العلمي والتقنيCERIST ، **حول المركز**، https://www.cerist.dz ، (تم الاطلاع عليه: في 7جويلية 2025).

يُظهر تحليل الإطار التشريعي والمؤسسي لرقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، كما ورد في المبحث الثاني، وجود قصور واضح يُعيق فعالية التحول الرقمي. فمن الناحية القانونية، لا توجد نصوص صريحة تُنظّم رقمنة الخدمات الجامعية، بل يتم الاعتماد على تشريعات عامة لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات هذا المجال. أما مؤسساتيًا، فرغم تعدد الفاعلين والهيئات المعنية، إلا أن ضعف التنسيق وتداخل الصلاحيات يعوقان التجسيد الميداني للرقمنة.

لذلك، يتطلب إنجاح رقمنة الخدمات الجامعية القيام بإصلاحات قانونية دقيقة تضمن تأطيرًا واضحًا للمجال، إلى جانب تمكين الهيئات التنفيذية على المستوى المحلي، واعتماد نمط حوكمة مرن وفعّال يستجيب لخصوصيات البيئة الجامعية الجزائرية.

المبحث الثالث: التطبيقات والآليات التنفيذية لرقمنة الخدمات الجامعية

انتقلت رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر من مجرد توجه نظري إلى مرحلة التطبيق العملي، من خلال برامج ومنصات رقمية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة التسيير. كما يُسلّط الضوء على آليات التنفيذ، ومدى جاهزية البنية التحتية والموارد البشرية، ويستعرض التحديات الميدانية المرتبطة بتطبيق هذا التحول الرقمي داخل مديريات الخدمات الجامعية.

المطلب الأول: المخطط التوجيهي لرقمنة التعليم العالي في الجزائر 2022–2024

يعكس المخطط التوجيهي لرقمنة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 2022–2024 توجهًا استراتيجيًا لتحديث القطاع الجامعي، ويتقاطع في منطلقاته العامة مع الأدبيات العالمية التي تربط بين التحول الرقمي وتحقيق النجاعة الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز التفاعل بين المؤسسة والطالب .من الناحية النظرية، يشكل المخطط تجسيدًا لمحاولة الانتقال من نموذج إداري تقليدي قائم على الإجراءات الورقية إلى نموذج رقمي مرن، متعدد الفاعلين، يعتمد على البيانات المفتوحة والأنظمة التشاركية.

يعتمد المخطط على ثلاث ركائز مركزية[1]:

تطوير البنية التحتية: وهو ما يتماشى مع شرط "الجاهزية الرقمية" الذي تؤكده مختلف نماذج النضج الرقمي.

بناء نظام معلومات موحّد: وهي خطوة تهدف إلى تقليل التشتت المؤسسي، وتحقيق التكامل بين الخدمات والمنصات، ما يعكس من حيث المبدأ توجهًا نحو الحوكمة الرقمية المندمجة، التي تقوم على ربط مختلف الفاعلين والمؤسسات عبر نظم معلوماتية موحّدة لتحقيق التكامل في الأداء والتسيير.

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **المخطط التوجيهي لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي 2022–2024**، مرجع سابق، ص5.

تأهيل الموارد البشرية: الذي يُعد ضرورة نظرية لنجاح أي تحول رقمي، وفقًا لأدبيات الإدارة الرقمية التي تؤكد أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي، بل تحتاج إلى "ثقافة رقمية" تدعمها.

يبقى المخطط التوجيهي 2022–2024 عامًا ومثاليًا في تصوره، حيث يفتقر إلى آليات تنفيذ وتقييم واضحة، ولا يراعي التفاوت الجهوي، ولا يضمن مشاركة فعلية للفاعلين الميدانيين. كما يغيب عنه البعد المقارن مع التجارب الدولية، مما يُضعف من واقعيته التطبيقية. وبذلك، فهو يحتاج إلى تكييف أعمق مع خصوصيات الجامعة الجزائرية وتحدياتها التنظيمية والثقافية، مما يُبرز الحاجة إلى الوقوف على المنصات الرقمية المعتمدة في الميدان.

المطلب الثاني: المنصات والتطبيقات الرقمية في رقمنة الخدمات الجامعية

شكّلت المنصات الرقمية التي أطلقتها وزارة التعليم العالي خطوة عملية نحو إدماج الرقمنة في الجامعة الجزائرية. وقد ساهمت جائحة كوفيد–19 في تسريع تبنّي هذه الأدوات، التي جاءت كحلول تنظيمية وتقنية بديلة لضمان استمرارية التعليم والتسيير، والمتمثلة فيما يلي:[1]

1.منصات التسيير البيداغوجي والإداري للمؤسسات الجامعية:

تُشير منصات التسيير البيداغوجي والإداري إلى النظم الرقمية المعتمدة داخل الجامعات من أجل تنظيم ومتابعة مختلف العمليات التعليمية والإدارية، من تسجيل الطلبة وتوجيههم، إلى تسيير الموارد البشرية، الجداول الزمنية، والملفات الأكاديمية. وتهدف هذه المنصات إلى تحسين أداء الجامعة، وتسهيل الاتصال بين الفاعلين (طلبة، أساتذة، إدارة)، وتعزيز الشفافية وجودة الخدمات.

أ.منصة progres : هي منصة رقمية طوّرتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية سنة 2015، لتكون نظام معلومات شامل لتسيير الحياة الجامعية، وقد تم إطلاقها رسميًا على مستوى

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **المنصات الرقمية المعتمدة في تسيير قطاع التعليم العالي والخدمات الجامعية**، الجزائر: منشور وزاري، 2022، ص2.

المؤسسات الجامعية بداية من الدخول الجامعي 2016/2017، مع تعميم تدريجي لاحق.[1] تقوم هذه المنصة بربط مختلف العمليات البيداغوجية والإدارية ضمن نظام موحّد، يشمل تسجيل الطلبة الجدد، معالجة التحويلات، إعداد الجداول الزمنية، تنظيم المداولات، ومتابعة المسار الدراسي.[2] كما تمتد وظائفها إلى تسيير الموارد البشرية للأساتذة، بالإضافة إلى رقمنة عدد من الخدمات الجامعية الأساسية مثل الإيواء، النقل، الإطعام، والمنح، مما يجعلها أداة محورية في رقمنة التسيير الجامعي على المستوى الوطني. وقد مكّنت هذه المنصة من تقليص الإجراءات الورقية، وتحسين دقة المعالجة، وتعزيز شفافية الخدمات، رغم استمرار بعض التحديات المرتبطة بالتكوين والتنسيق بين الهياكل المعنية.

ب. منصةMoodle : تعتبر من أبرز أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني مفتوحة المصدر، وقد قام بتطويرها المهندس الأسترالي مارتن دوجيماس بهدف خلق بيئة تعليمية تفاعلية عبر الإنترنت تدعم التعلم الذاتي والتكوين عن بُعد. تُستخدم هذه المنصة على نطاق واسع في أكثر من 138دولة، من بينها الجزائر، حيث تم اعتمادها رسميًا ابتداءً من سنة 2020 في إطار الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها **وزارة** التعليم العالي والبحث العلمي لضمان استمرارية التعليم الجامعي خلال جائحة كوفيد-19.

وقد تم تعزيز هذا التوجه الرقمي بصدور القرار الوزاري رقم 1242 لسنة 2022، الذي ينص على تعميم استخدام منصة موودل لتدريس الوحدات الأفقية في كافة مؤسسات التعليم العالي، مما كرّسها كأداة رسمية ومحورية ضمن استراتيجية رقمنة التعليم العالي في الجزائر.

وتعتمد العديد من الجامعات الجزائرية هذه المنصة لتقديم المقررات الدراسية وتنظيم الفضاءات التعليمية الرقمية، كما تتيح موودل وظائف متعددة، منها تنظيم المحتوى البيداغوجي

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **دليل استخدام نظام PROGRES لتسيير الحياة الجامعية**، الجزائر، 2018، ص 3-5.

[2] عبد الرزاق صديقي ، "تحليل تجربة الرقمنة في الجامعة الجزائرية: منصة Progres نموذجًا"، **مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية**، (عدد 8، 2021)، ص 59.

إلكترونيًا، إدارة صلاحيات المستخدمين، إعداد تقارير دقيقة حول أنشطة الطلبة، وتوفير أدوات تقييم فوري ومتابعة مستمرة، الأمر الذي يجعل منها دعامة أساسية لنمط التعليم عن بُعد وتطوير جودة التعلم الجامعي[1].

2.منصات تسيير الخدمات الجامعية

لقد شهدت الخدمات الجامعية هي الأخرى خطوات متقدمة نحو الرقمنة من خلال مجموعة من المنصات والتطبيقات الرقمية التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة الجامعية وتبسيط الإجراءات الإدارية المرتبطة بالإيواء، الإطعام، النقل، وتسيير الشكاوى. من أبرز هذه المنصات.

أ.منصة progres: وتمتد وظائف هذه المنصة إلى تسيير شامل للخدمات الجامعية، حيث تُستخدم في تقديم ومعالجة طلبات الإيواء، النقل، الإطعام، والمنح الجامعية، مما يُمكّن الطلبة من متابعة ملفاتهم بشكل مباشر عبر حساباتهم الشخصية، دون الحاجة إلى التنقل أو المعالجة الورقية. كما تتيح هذه المنصة آليات رقمية لتنظيم الطعون، وتحديث البيانات، ومتابعة مختلف مراحل الطلب من الإيداع إلى القرار النهائي. ومن خلال هذا التوجه، أصبحت أداة مركزية في دعم الحوكمة الرقمية وترشيد التسيير، وتعزيز الشفافية في توزيع الخدمات الاجتماعية الجامعية.

ب. منصة إنشغالاتي: هي فضاء رقمي تفاعلي أُطلقت سنة 2024 من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتنسيق مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية، وتهدف إلى تمكين الطلبة من التعبير عن انشغالاتهم ورفع شكاواهم المتعلقة بالخدمات الجامعية، مثل الإيواء، الإطعام، النقل، والمنح، بطريقة وفورية. وتُتيح هذه المنصة تقديم الطلبات إلكترونيًا مع إمكانية متابعة معالجتها بشكل شفاف، مما يُعزز من جودة التواصل بين الطالب والإدارة، ويُجسّد مبادئ الحوكمة الرقمية من خلال تبسيط الإجراءات، تسريع الردود، وتحسين الخدمة العمومية في الوسط الجامعي.وتُعد

[1] نادية دربال ، "تجربة التعليم عن بعد في الجزائر: دراسة حالة استخدام Moodle "، **مجلة علوم التربية والتكوين**، (عدد 19، 2023)، ص 77.

المنصة نقلة نوعية في مسار رقمنة الخدمات، حيث توفر قناة مباشرة بين الطالب والإدارة لمعالجة الملاحظات و الإنشغالات[1].

ج. MyBus : تطبيق متخصص يمكّن الطلبة من حجز مقاعد النقل الجامعي وتحديد مواقع الحافلات عبر الهاتف، في خطوة لتحسين تنظيم هذه الخدمة الحيوية. ورغم حداثة المبادرة، إلا أن التطبيق لا يزال في طور التجريب في بعض الولايات، مع محدودية استخدامه فعليًا بسبب ضعف التوعية وغياب التزام بعض الفاعلين، إضافة إلى التحديات التقنية المتعلقة بتغطية الشبكة والربط الآني بالميدان[2].

د. البطاقة البيومترية بتقنية RFID الذكية للطالب: أُطلقت هذه البطاقة منذ سنة 2019، وقد تم اعتمادها رسميًا في عدد من الجامعات والإقامات الجامعية، حيث استُخدمت أساسًا كأداة تعريف رقمية للطالب. غير أن التفعيل الفعلي لوظائفها المتقدمة، كتسجيل الوجبات، الدفع الإلكتروني، والولوج الرقمي إلى المرافق الجامعية، بدأ بشكل تدريجي ابتداءً من سنة 2020 في بعض الجامعات، في إطار تجريبي محدود. وقد واجه هذا التفعيل عدة عراقيل، أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، وغياب الأجهزة القارئة الداعمة، إلى جانب نقص التكوين التقني، مما قلّص من فعاليتها في ربط الطالب فعليًا بأنظمة التسيير الجامعي الجامعي الرقمية[3].

ورغم محدودية التغطية الكاملة لهذه المنصات على المستوى الوطني، إلا أن ما تحقق يشير إلى إرادة مؤسسية واضحة للانتقال نحو بيئة خدمات جامعية أكثر كفاءة وارتباطًا بالنظم الرقمية الحديثة، شريطة تعزيز الدعم التقني والتكويني وتفعيل التنسيق بين مختلف الهياكل المعني.

---

[1] عبد القادر زروال، "الحوكمة الرقمية في مؤسسات الخدمات الجامعية: دراسة نقدية لتجربة منصة إنشغالاتي"، **مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة**، عدد 10، 2023، ص 71–72.

[2] سامي بلقاسم، "رقمنة خدمات النقل الجامعي في الجزائر: الواقع والآفاق"، **مجلة تكنولوجيا الخدمات العمومية**، (عدد 11، 2024)، ص66.

[3] فريدة حنيفي ، "البطاقات الذكية في الجامعات الجزائرية: بين الطموح والتعثر"، **مجلة الدراسات الإدارية والتكنولوجية**، (عدد 7، 2022)، ص 91.

يُبرز المبحث الثالث أن رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر انتقلت من مرحلة التصور النظري إلى التطبيق العملي، خاصة عبر المخطط التوجيهي 2022–2024، ومن خلال منصات مثلProgres ، Moodle، وإنشغالاتي، التي سعت إلى تحسين التسيير الإداري والبيداغوجي، وتيسير حياة الطالب الجامعية. غير أن تطبيق هذه الآليات لا يزال يواجه عدة تحديات، منها غياب آليات تنفيذ وتقييم واضحة، ضعف البنية التحتية، محدودية التكوين الرقمي، وتفاوت التفعيل بين المؤسسات. لذلك، تبقى فعالية الرقمنة رهينة بترسيخ ثقافة رقمية شاملة، وتعزيز التنسيق بين الهيئات، وتكييف الحلول التقنية مع واقع الجامعة الجزائرية.

خلاصة و استنتاجات

يتبيّن من خلال تحليل واقع رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، كما تم تناوله في هذا الفصل، أن المشروع الرقمي، رغم أهميته الاستراتيجية وتوفّر رؤية وطنية طموحة، لا يزال يعاني من فجوة واضحة بين الخطاب السياسي والطموحات المعلنة من جهة، والتجسيد الميداني القطاعي من جهة أخرى، لا سيما في قطاع التعليم العالي. فبالرغم من التقدّم النسبي في بعض المشاريع، فإن العملية تواجه جملة من المعوّقات القانونية، المؤسساتية، التقنية والبشرية، التي تحدّ من فعاليتها ونجاعتها.

فعلى المستوى الاستراتيجي، ورغم شمولية المخطط الوطني للرقمنة، إلا أنه يفتقر إلى التخصيص والمواءمة مع خصوصيات الجامعة الجزائرية، ما أدى إلى غياب التناغم بين الرؤية العامة والواقع المؤسساتي. أما من الناحية القانونية، فإن غياب إطار تشريعي خاص برقمنة الخدمات الجامعية، والاكتفاء بنصوص عامة، قد خلق فراغًا قانونيًا يحدّ من وضوح المسؤوليات، ويعرقل ضبط آليات العمل الرقمي داخل المؤسسات الجامعية.

مؤسساتيًا، تستمر المركزية وضعف التنسيق بين الهيئات التابعة لقطاعات وزارية مختلفة، مما يؤدي إلى تضارب الإجراءات وتكرار المبادرات، في ظل غياب حوكمة رقمية موحدة. تقنيًا، تعاني الجامعات من هشاشة في البنية التحتية الرقمية ونقص في المنظومات المؤمنة لإدارة المعلومات. أما من حيث العنصر البشري، فإن محدودية التكوين وضعف الثقافة الرقمية لدى الإداريين والطلبة يكرّس نمطًا تقليديًا في التسيير، ويحول دون التوظيف الفعّال للمنصات الرقمية، رغم توفر بعضها على مستوى محدود.

بالتالي، فإن نجاح رقمنة الخدمات الجامعية لا يمكن أن يتحقق فقط بتوفير الوسائل التكنولوجية، بل يقتضي إعادة بناء المنظومة بأكملها وفق مقاربة إصلاحية شاملة، تُعيد النظر في التشريعات، وتُعزز كفاءة الموارد البشرية، وتُرسّخ مبادئ الشفافية والنجاعة، ضمن بيئة مؤسساتية محفّزة على التغيير والابتكار الرقمي، تضمن انسجامًا بين الرؤية والاستراتيجية من جهة، وآليات التنفيذ والتقييم من جهة أخرى.

الفصل الثالث: دراسة حالة لواقع رقمنة الخدمات الجامعية – مديرية تيزي وزو

تمهيد :

بعد التأسيس النظري لموضوع رقمنة الخدمات الجامعية من خلال تحليل أبعادها التنظيمية والتشريعية والإدارية، تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يجسد الجانب التطبيقي للدراسة، عبر تسليط الضوء على واقع الرقمنة داخل إحدى مديريات الخدمات الجامعية بالجزائر، وهي مديرية تيزي وزو، باعتبارها نموذجًا يمكن من خلاله رصد التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في هذا القطاع الحيوي

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على مدى تقدم رقمنة الخدمات داخل هذه المديرية، من خلال الوقوف على بنيتها التنظيمية، ومهامها، وتوزيعها الجغرافي، وكذا رصد انطباعات الفاعلين من طلبة وموظفين تجاه العملية الرقمية، وذلك بالاعتماد على أدوات بحث ميدانية استبيان ومقابلة.

ولهذا الغرض، ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية لولاية تيزي وزو، من حيث النشأة، المهام، الهيكل التنظيمي والتوزيع الجغرافي.

المبحث الثاني: رصد وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال مجتمع الدراسة وعيِّنة البحث، عرض عرض النتائج وتحليلها.

الفصل الثالث: دراسة حالة لواقع رقمنة الخدمات الجامعية – مديرية تيزي وزو

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال تحليل واقع رقمنة الخدمات الجامعية بمديرية الخدمات الجامعية لتيزي وزو. ويهدف إلى رصد مدى تطبيق الرقمنة فعليًا، وقياس أثرها على جودة الخدمات ورضا المستخدمين. ويُستهل الفصل بالتعريف بالمديرية وسياقها التنظيمي، تمهيدًا لتحليل المعطيات الميدانية واستخلاص اقتراحات لتفعيل مشروع الرقمنة.

المبحث الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية لولاية تيزي وزو

تُعتبر مديرية الخدمات الجامعية لتيزي وزو ركيزة أساسية في تقديم الخدمات الاجتماعية للطلبة، يركز هذا المطلب على نشأتها، مهامها، وتوزيعها الجغرافي عبر المديريات الفرعية، موضحًا دورها التنظيمي في تلبية احتياجات الطلبة بالولاية.

المطلب الأول: النشأة، المهام، والتوزيع الجغرافي لمديرية الخدمات الجامعية لتيزي وزو

تُعد مديرية الخدمات الجامعية لولاية تيزي وزو إحدى المديريات الجهوية التابعة للديوان الوطني للخدمات الجامعية، وقد تأسست بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004، الذي نصّ على إنشاء مديريات الخدمات الجامعية عبر مختلف ولايات الوطن، وتحديد مقراتها والإقامات الجامعية التابعة لها[1]، وتم تعديل هذا القرار لاحقًا بتاريخ 17 فبراير 2016 لتحديث قائمة الإقامات ومواقع المديريات،[2] كما هو موثق في الجريدة الرسمية الجزائرية.

تندرج مديرية الخدمات الجامعية لولاية تيزي وزو ضمن الهيكل التنظيمي الوطني لقطاع الخدمات الجامعية، وتُعد الهيئة المسؤولة عن تسيير وتنسيق مختلف الخدمات الاجتماعية الموجهة

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004، **المتعلق بإنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقراتها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 84، 26 ديسمبر 2004، ص5.

[2] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 فبراير 2016، **المعدل والمتمم للقرار السابق المتعلق بتحديث قائمة الإقامات الجامعية ومواقع المديريات**، الجريدة الرسمية، العدد 38، سنة 2016، ص 15.

لفائدة الطلبة الجامعيين على مستوى الولاية، لاسيما ما يتعلق بالإيواء، الإطعام، النقل الجامعي، والرعاية الصحية. وقد تم إنشاؤها في إطار الإصلاحات التي عرفها قطاع التعليم العالي، بهدف تحسين نوعية الحياة الجامعية ودعم ظروف التحصيل العلمي.

تشرف المديرية على 21 إقامة جامعية تستقبل حوالي 15179 طالبًا، موزعين على ثلاث مديريات فرعية هي: مديرية الوسط، مديرية حسناوة، ومديرية تامدة، مما يعزز من فعالية التسيير الميداني ويُسهّل توجيه الخدمات حسب الكثافة الطلابية في كل منطقة. وتتوزع المديريات الفرعية الثلاث التابعة لمديرية الخدمات الجامعية لتيزي وزو على أحياء مختلفة من الولاية، بما يسمح بتقريب الخدمات من الطلبة وتحقيق التوازن في التسيير الجغرافي.

فمديرية تامدة تقع في دائرة واقنون، في موقع يحده شمالًا إقامة أومقران، جنوبًا الإقامة الجامعية للذكور، غربًا الإقامة الجامعية للإناث، وشرقًا حي 288 مسكن، وقد أُنشئت سنة 2010 لتغطية الاحتياجات المتزايدة في الجهة الشرقية من المدينة.

أما مديرية الوسط فتتواجد بحي حاموتان، ويحدها شمالًا مطعم الحديقة السرية، جنوبًا الإقامة الجامعية مدوحة للإناث، شرقًا حي صالحي، وغربًا مسجد الرحمة، وتعود نشأتها إلى سنة 2006، ما يجعلها من المديريات ذات الامتداد الزمني في تسيير الخدمات بوسط المدينة. في حين تقع مديرية حسناوة في حي الإخوة وانس، بمحاذاة عدد من المرافق الحيوية، حيث تحدها شمالًا الإقامة الجامعية للبنات باسطوس، جنوبًا مديرية الحفظ العقاري، شرقًا المركز الطبي الاجتماعي، وغربًا مديرية الضرائب، وقد تم إنشاؤها سنة 2005، مما يجعلها أقدم المديريات الفرعية وأكثرها خبرة في التسيير الميداني.

تضطلع المديرية بمهام حيوية تشمل الإشراف الإداري والمالي والتنظيمي على هذه الإقامات، وضمان جودة الخدمات المقدمة للطلبة من خلال المتابعة الدورية والتقييم المستمر، فضلًا عن استقبال شكاوى الطلبة وملاحظاتهم ومعالجتها في إطار من الشفافية والنجاعة.

وفي ظل التوجه الوطني نحو التحول الرقمي، برزت المديرية كفاعل أساسي في تنفيذ إستراتيجية وزارة التعليم العالي للرقمنة، حيث انخرطت في تحديث أنماط التسيير عبر تطوير منصات إلكترونية خاصة بعمليات الإيواء والنقل واستقبال الانشغالات، مما ساهم في تحسين الأداء العام، وتيسير الإجراءات الإدارية، وتقليص الفوارق في الاستفادة من الخدمات. وتهدف المديرية من خلال هذه الجهود إلى تعزيز الشفافية، ورفع جودة الخدمات الجامعية، بما يواكب التحولات الرقمية، ويضمن بيئة جامعية محفّزة ومتكاملة.

ويعكس الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية تيزي وزو طبيعة الخدمات التي تقدمها، حيث يجمع بين البنية الإدارية العامة والوظائف التقنية والمالية والبشرية ضمن تنظيم هرمي متكامل. يتميز هذا الهيكل بالمرونة اللازمة لمواجهة متطلبات التسيير اليومي والتحديات المستقبلية، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويضمن تحسين وتطوير الخدمات بشكل مستمر لخدمة مصلحة الطلبة وتحقيق أهداف الجودة والفعالية في إدارة المرافق الجامعية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بولاية تيزي وزو

يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية تيزي وزو، على غرار باقي المديريات عبر الوطن، نموذجًا إداريًا وتنظيميًا يتسم بالتركيز على عدة مستويات هرمية تهدف إلى توزيع المسؤوليات وتسهيل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. ويقوم هذا الهيكل على مجموعة من الأقسام الحيوية التي تتكامل فيما بينها لضمان تقديم خدمات فعالة وذات جودة للطلبة والموظفين على حد سواء.

في مقدمة هذه الأقسام يأتي قسم الموارد البشرية، الذي يمثل العمود الفقري لإدارة الكفاءات داخل المديرية، حيث تضطلع مصلحة التسيير المهني بمهمة إدارة شؤون الموظفين وتنظيم الملفات الإدارية بكل دقة واحترافية، في حين تعمل مصلحة التكوين والتدريب على رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال برامج تطوير مستمرة ودورات تدريبية متخصصة، بما يعزز من كفاءة الموارد البشرية ويساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

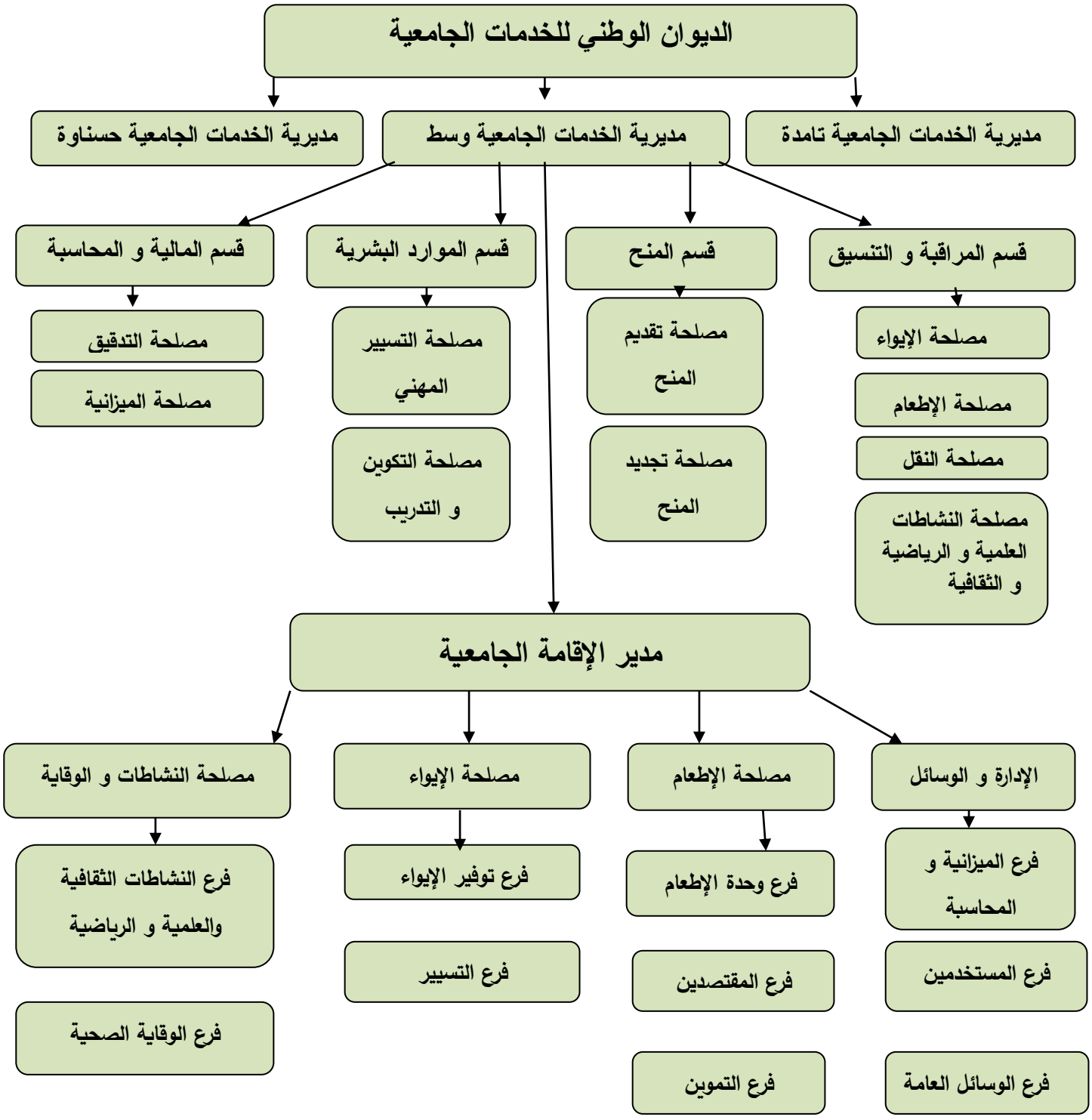
أما قسم المنح، فهو القلب النابض للدعم المالي للطلبة، إذ يختص بتسهيل حصول الطلبة على المنح الجامعية من خلال مصلحة تقديم المنح التي تستقبل الطلبات وتتابع الملفات بدقة عالية، بالإضافة إلى مصلحة تجديد المنح التي تضمن استمرارية الدعم للطلبة المستحقين عبر متابعة مستمرة لإجراءات التجديد، ليشعر الطالب بالأمان والاستقرار المالي طوال فترة دراسته.

ويتولى قسم المراقبة والتنسيق مهام تنظيمية وإشرافية متعددة، حيث تضم مصالحه مصلحة النقل المسؤولة عن توفير وسائل نقل منتظمة وآمنة، ومصلحة الإيواء التي تحرص على تأمين بيئة سكنية مريحة ومناسبة للطلبة، إلى جانب مصلحة الإطعام التي تضمن جودة الغذاء وسلامته في المطاعم الجامعية، وأخيرًا مصلحة النشاطات الرياضية والعلمية والثقافية التي تنشط الحياة الجامعية عبر تنظيم فعاليات متنوعة تعزز من التفاعل الطلابي وتنمية المواهب.

في الجانب المالي، يبرز قسم المالية كمسؤول رئيسي عن ضبط الموارد المالية وإدارة الميزانيات، حيث تتولى مصلحة الميزانية والمالية إعداد الخطط المالية ومتابعتها بدقة، فيما تضطلع مصلحة التدقيق بمهمة مراجعة الحسابات وضمان الالتزام المالي والشفافية في الصرف، مما يضمن استقرار الإدارة المالية للمديرية وفعاليتها.

وأخيرًا، يشكل قسم الإعلام الآلي الركيزة التقنية الأساسية التي تدعم سير العمل بكفاءة عالية داخل المديرية ، ومع أنه لا يظهر ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي للمديرية، إلا أنه يساهم بفعالية من خلال توزيع مهندسي الإعلام الآلي على مختلف المصالح لتقديم الدعم الفني والتقني اللازم ، فهو المكلف بصيانة الأجهزة وتحديث البرمجيات، وتطوير نظم الإدارة الرقمية التي تسهل عمليات الرقمنة وتحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى تأمين وحماية البيانات الحساسة، ليضمن بذلك بيئة رقمية متطورة ومستقرة تواكب متطلبات العصر وتدعم التحول الرقمي في الخدمات الجامعية.

الشكل1: الهيكل التنظيمي الرسمي لمديرية الخدمات الجامعية – تيزي وزو–



المبحث الثاني: رصد وتحليل نتائج الدراسة

تسعى دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو إلى تحليل واقع رقمنة الخدمات الجامعية داخل المديرية، من خلال دراسة ممارساتها، وتقييم جودة وفعالية الخدمات الرقمية، ورصد التحديات التي تواجه التحول الرقمي. كما ترتبط نتائج التحليل بالمفاهيم النظرية للحوكمة والكفاءة، لتقديم توصيات علمية تدعم الأداء المؤسسي وتعزز التحول الرقمي في القطاع الجامعي.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة البحث

يتكوّن مجتمع الدراسة من الطلبة المستفيدين من الخدمات الجامعية بولاية تيزي وزو، وخاصة خدمات الإيواء، النقل، والإطعام. يبلغ عدد الطلبة حوالي 49500 طالب، من بينهم 15179 طالبًا مقيمًا موزعين على ثلاث مديريات: مديرية تامدة التي تضم 6510 طلبة، ومديرية وسط بعدد 5046 طالبًا، ومديرية حسناوة التي تشمل 3605 طلبة. وقد تم اختيار العينة من هذه الفئة باعتبارها الأكثر تفاعلًا وتأثرًا بعملية الرقمنة.

ولتحديد حجم العينة بشكل علمي ومدروس، تم الاعتماد على معادلة كوكران، التي تُعد من أكثر الأدوات استخدامًا في تقدير حجم العينة في الدراسات ذات المجتمعات الكبيرة والمحددة العدد.

$$\frac{Z^2 * p * (1-p)}{2_e} = o^n$$

حيث :

o^n : حجم للعينة الأولي المطلوب (قبل تصحيحه حسب حجم المجتمع)

Z : القيمة الجدولية المرتبطة بدرجة الثقة (1.96عند مستوى ثقة 95%)

p : التناسب المتوقع للإستجابة (في حالة عدم توفير البيانات يستخدم، 0.5 لتوفير أقصى حجم للعينة)

e : هامش الخطأ المقبول (عادة ما يحدد ب 0.05أو 5%)

بتطبيق المعادلة على عينة الطلبة:

$$384.16 = \frac{0.9604}{0.0025} = \frac{0.25 * 3.8416}{0.0025} = \frac{(0.5-1) * 0.5 * (1.96)^2}{(0.05)^2} = o_n$$

وبما أن عدد الطلبة في المجتمع المدروس هو أقل من 100,000، يتم تصحيح حجم العينة حسب مجتمع الطلبة (N = 49500) باستخدام المعادلة التالية:

$$380 \approx \frac{384}{1.0096} \approx \frac{384}{\frac{383}{49500+1}} = \frac{o^n}{\left(\frac{n_o-1}{N}\right) + 1} = n$$

تم تحديد عينة طبقية مكونة من 380 طالبًا، تم توزيعهم حسب متغيرات مثل الحالة السكنية (مقيمون/غير مقيمين) ونوع الخدمات المستفاد منها (الإيواء، النقل، الإطعام)، لضمان تمثيل شامل لمختلف وجهات النظر المرتبطة برقمنة الخدمات الجامعية.

ولتعزيز الجانب الكمي، تم إجراء مقابلات نصف موجهة مع عدد من المسؤولين ومديري المصالح (الإطعام، النقل، الإعلام الآلي...) لتغطية الأبعاد النوعية التي قد لا تظهر من خلال الاستبيانات.

ونظرًا لصعوبة توزيع 380 استبيانًا، بسبب ضيق الوقت وقلة الموارد، خاصة ما يتعلق بتكاليف الطباعة، تم تقليص حجم العينة مع الحفاظ على تمثيليتها، وذلك بالاعتماد على نفس المعادلة الإحصائية، مع اعتماد هامش خطأ أكبر قليلاً (7% بدل 5%)، مما مكّن من تقليص العدد المطلوب للعينة دون الإخلال بموثوقية النتائج.

$$167.5 \approx \frac{0.82075}{0.0049} = \frac{0.25 * 3.283}{0.0049} = \frac{(0.5-1) * 0.5 * (1.812)^2}{(0.07)^2} = o_n$$

وبعد تصحيحها حسب مجتمع الطلبة 49500:

$$166.94 \approx \frac{167.5}{1.00336} \approx \frac{167.5}{\left(\frac{167.5}{49500}\right)+1} = n$$

النتيجة النهائية: 167 طالبا

تم اعتماد عينة مكونة من 167 مفردة باستخدام معادلة كوكران، بمستوى ثقة 93% وهامش خطأ 7%، بما يتناسب مع المجتمع الأصلي البالغ 49500 فرد، وهو اختيار علمي يضمن تمثيلًا كافيًا ومصداقية للنتائج ضمن الإمكانيات المتاحة.

تم توزيع العينة بشكل غير متساوٍ، مع التركيز على الطلبة المقيمين في الإقامات الجامعية (تامدة، وسط، حسناوة) لكونهم الأكثر استفادة من خدمات مثل الإيواء والإطعام والنظافة، دون إغفال الطلبة غير المقيمين الذين يستفيدون من خدمات أخرى كالنقل والمنح. يهدف هذا التوزيع لتحقيق توازن وواقعية في النتائج.

أما بالنسبة للموظفين، فقد تم إجراء مقابلات نصف موجهة مع 5 مسؤولين يمثلون مختلف مصالح مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو، من أجل فهم تصوراتهم حول واقع الرقمنة والصعوبات المرتبطة بها ومدى فعالية التطبيقات الرقمية.

تضمن الاستبيان أربعة محاور رئيسية: الأول خصص للبيانات العامة وتصنيف المستجوبين، والثاني تناول استخدام الطلبة للخدمات الرقمية، والثالث ركز على تقييم الجودة ورضا الطلبة، أما الرابع فناقش العراقيل التي تواجههم واقتراحاتهم لتطوير الرقمنة، من خلال مزيج من الأسئلة المغلقة والمفتوحة.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS وExcel، عبر استخراج التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانياً، مما ساعد على عرض النتائج بشكل مبسط ودقيق يعكس واقع الرقمنة في الخدمات الجامعية ويمهد لفهم أعمق للتحديات والفرص المتاحة.

المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها

1. عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المحور الأول: البيانات العامة لعينة الدراسة

ويهدف هذا المحور إلى تقديم صورة أولية عن الخصائص الديموغرافية والتعليمية والاجتماعية للطلبة المستجوبين، ما يسمح بفهم أفضل لبيئتهم وظروف تفاعلهم مع الخدمات الجامعية الرقمية.

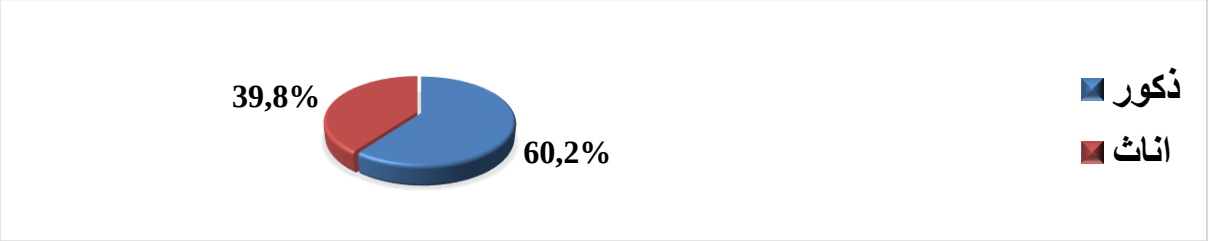
1.تحليل متغير الجنس:

الجدول رقم (1) : توزيع عينة الطلبة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	101	60,2%
اناث	66	39,8%
المجموع	167	100%

تشير نتائج توزيع العينة حسب الجنس إلى أن الذكور يمثلون نسبة 60.2% من مجموع المبحوثين، مقابل 39.8% من الإناث. ورغم تفوق نسبة الذكور، إلا أن هذا التوزيع يُعد متوازنًا نسبيًا، إذ يعكس تمثيلًا مقبولًا لكلا الجنسين، بما يسمح بالخروج باستنتاجات أكثر موضوعية لا تقتصر على فئة دون أخرى.

الشكل رقم (2) : توزيع عينة الطلبة حسب الجنس



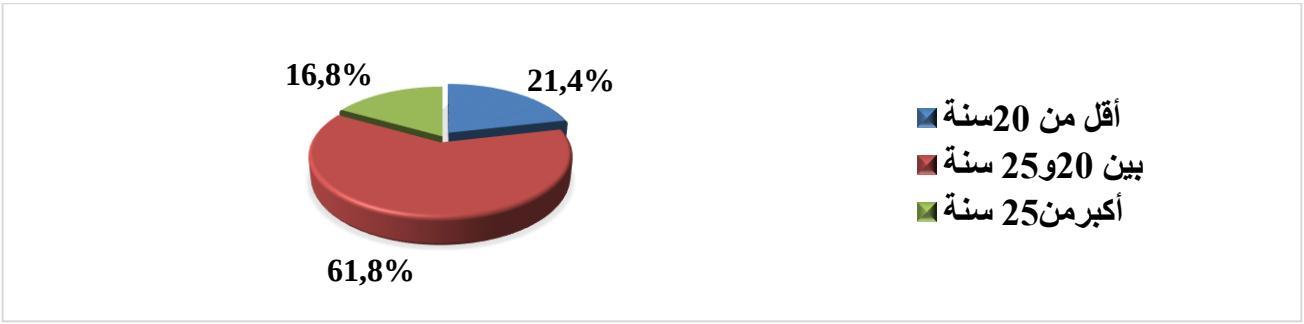
2- تحليل متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (2): توزيع عينة الطلبة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 20سنة	36	21,4%
بين 20و25 سنة	103	61,8%
أكبرمن25 سنة	28	16,8%
المجموع	167	100%

أظهرت نتائج توزيع العينة أن أغلبية الطلبة تتراوح أعمارهم بين 20 و25 سنة بنسبة 61.8%، وهي فئة تمثل الشريحة النشطة في التعليم الجامعي (الليسانس والماستر). وتُعد هذه الفئة الأكثر تفاعلًا مع الخدمات الجامعية الرقمية، بحكم حاجتهم اليومية لخدمات مثل التسجيل، الإيواء، النقل، والمنح. كما يُستنتج أن هذه الشريحة هي الأكثر استعدادًا للتكيف مع التحول الرقمي في القطاع الجامعي.

الشكل رقم (3): توزيع عينة الطلبة حسب الفئة العمرية



3- تحليل متغير المستوى الدراسي للطلبة

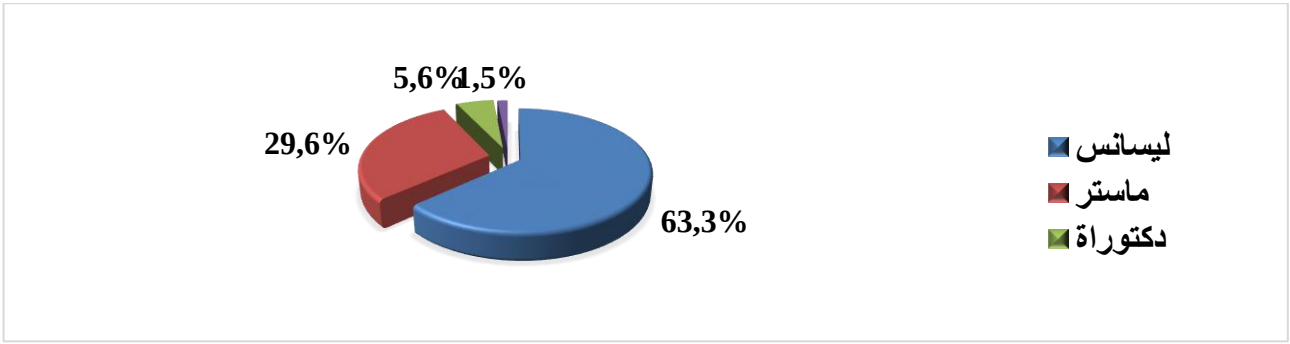
الجدول رقم (3): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي للطلبة

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
ليسانس	106	63,3%
ماستر	49	29,6%
دكتوراه	9	5,6%
أخرى	3	1,5%
المجموع	167	100%

تشير نتائج الجدول أعلاه، أن فئة الليسانس تمثل النسبة الأكبر من العينة بـ 63.3%، تليها الماستر بـ 29.6%، ما يعكس أن أغلب مستخدمي الخدمات الجامعية الرقمية في الدراسة من مستويات التعليم القاعدي.

نسبة طلبة الدكتوراه تبقى قليلة، ما قد يعكس قلة حاجتهم لبعض الخدمات الجامعية أو اختلاف طرق استفادتهم منها مقارنة ببقية الطلبة.

الشكل رقم (4): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي للطلبة



4- تحليل متغير نوعية الخدمات المستفاد منها :

الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب نوعية الخدمات الرقمية المستفاد منها

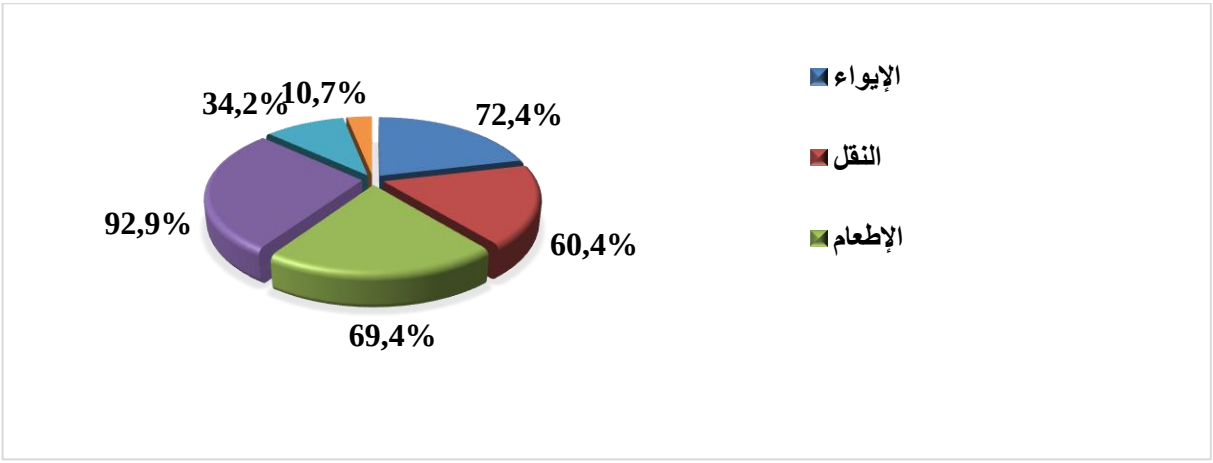
نوع الخدمة	التكرار	النسبة
الإيواء	121	72,4%
النقل	101	60,4%
الإطعام	116	69,4%
المنحة	155	92,9%
الخدمات الصحية	57	34.2%
خدمات أخرى:wifi ،منصة تقديم الشكاوي	18	10,7%

ملاحظة: مجموع النسب تتجاوز 100% لأن السؤال متعدد الإجابات.

عدد العينة195 **طالبًا**.

تشير نتائج الجدول أعلاه، أن الطلبة يعتمدون على الخدمات الرقمية الأساسية، حيث بلغت نسبة الاستفادة من المنحة 92.9%، الإيواء 72.4%، الإطعام 69.4%، والنقل 60.4%. بالمقابل، كانت الاستفادة من الخدمات الصحية ضعيفة بنسبة 34.2%، و"الخدمات الأخرى" 10.7%. النتائج تُظهر إقبالًا كبيرًا على الخدمات الأساسية، لكنها تكشف عن فجوة في الخدمات الصحية، مما يستدعي توسيع الرقمنة وتحسين سهولة الوصول.

الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب نوعية الخدمات الرقمية المستفاد منها



المحور الثاني: واقع استخدام الطلبة للخدمات الجامعية الرقمية

يركز هذا المحور على قياس مستوى معرفة الطلبة بالخدمات الرقمية، وتفاعلهم العملي معها، وكذلك تقييمهم لمدى كفاءتها وجودتها.

5- تحليل متغير تقيّيم الطالب لمعرفته العامة بالرقمنة

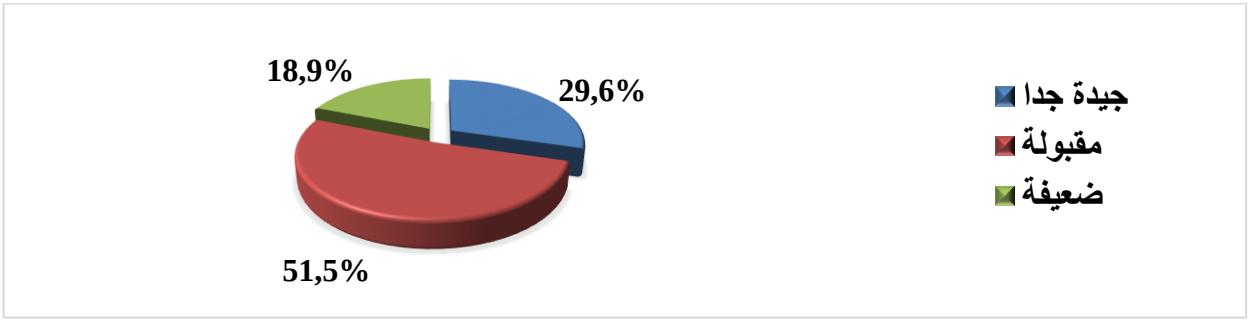
الجدول رقم (5): تقييم معرفة الطالب العامة بالرقمنة

مستوى المعرفة	التكرار	النسبة
جيدة جدا	49	29,6%
مقبولة	86	51,5%
ضعيفة	32	18,9%
المجموع	167	100%

تبين نتائج الجدول أعلاه، أن حوالي ربع العينة بنسبة 29.6% صرحوا بأن معرفتهم بالرقمنة جيدة جدًا، في حين أن الغالبية الكبرى بنسبة 51.5% يرون أن معرفتهم مقبولة. هذا يدل

على وجود حد أدنى من الثقافة الرقمية لدى أغلب الطلبة، في حين 18.9% يجدونها ضعيفة هذا ما يبرز الحاجة إلى تعزيز التكوين والتأطير لتطوير الكفاءات الرقمية الأكاديمية والعملية.

الشكل رقم (6): تقييم معرفة الطالب العامة بالرقمنة



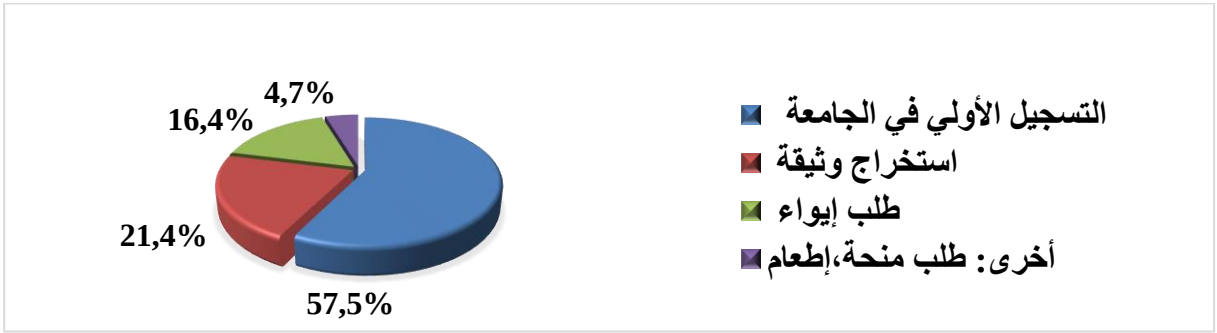
6- تحليل متغير بداية تعامل الطالب مع الخدمة الجامعية المرقمنة

الجدول رقم (6): أول خدمة جامعية تعامل معها الطالب عبر المنصة الرقمية

الإجابة	التكرا	النسبة
التسجيل الأولي في الجامعة	96	57,5%
استخراج وثيقة	36	21,4%
طلب إيواء	27	16,4%
أخرى: طلب منحة،إطعام	8	4,7%
المجموع	167	100%

تبين نتائج الجدول أعلاه، أن أغلب الطلبات المقدمة من الطلبة ركزت على التسجيل الأولي في الجامعة بنسبة 57.5%، تليها طلبات استخراج الوثائق بنسبة 21.4%، ثم الإيواء بنسبة 16.4%. أما الطلبات الأخرى مثل المنحة أو الإطعام فشكلت فقط 4.7%. هذا يوضح أن الأولوية لدى الطلبة الجدد كانت للإجراءات الإدارية والتسجيل أكثر من باقي الخدمات.

الشكل رقم (7): أول خدمة جامعية تعامل معها الطالب عبر المنصة الرقمية



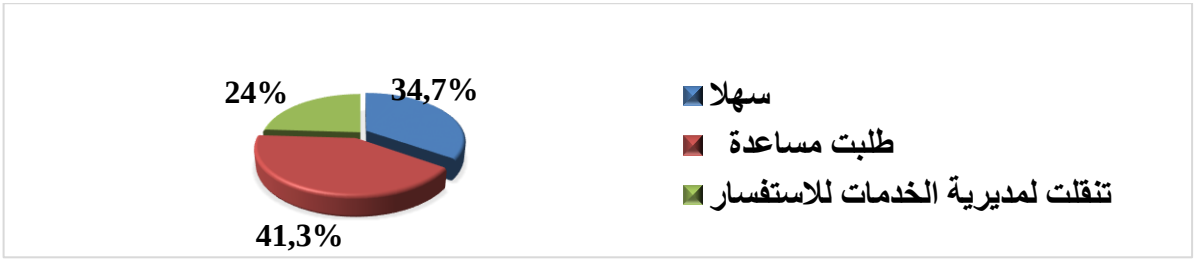
7- تحليل متغير تقييم جودة المنصات الرقمية

الجدول رقم (7): تجربة الاستخدام وجودة المنصات الرقمية

الإجابة	التكرار	النسبة
سهلا	36	34,7%
طلبت مساعدة	103	41,3%
تنقلت لمديرية الخدمات للاستفسار	28	24%
المجموع	167	100%

تشير النتائج إلى أن أقل من النصف 34.7%وجدوا الدخول لطلب الخدمة سهلًا، بينما احتاج 41.3% إلى مساعدة، **و 24 %** اضطروا للتنقل شخصيًا إلى مديرية الخدمات الجامعية. هذا يعكس ضعفًا نسبيًا في سهولة الاستخدام ووضوح الإجراءات الرقمية، ويبرز الحاجة لتحسين الواجهة، وتوفير دلائل استعمال مرئية أو دعم فني مباشر عبر المنصة .

الشكل رقم (8): تجربة الاستخدام وجودة المنصات الرقمية



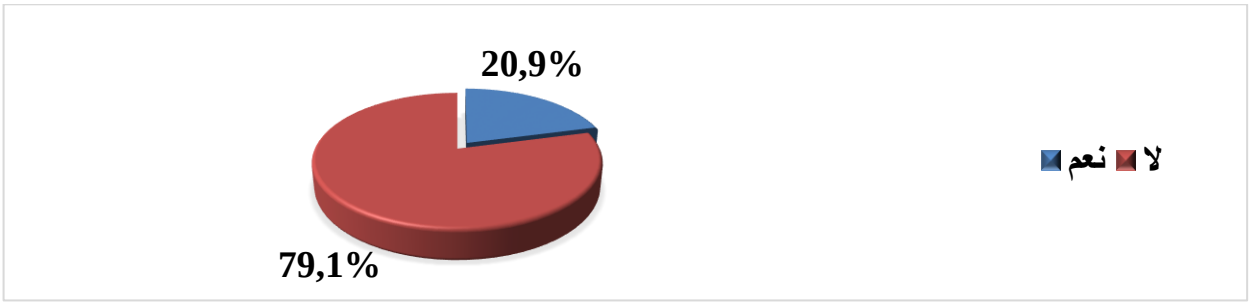
8- تحليل متغير تكوين الطالب في مجال الرقمنة

الجدول رقم (8): تقييم التكوين المسبق للطالب في الرقمنة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	35	20,9%
لا	132	79,1%
المجموع	167	100%

النتائج تُبيّن أن 79.1% من الطلبة لم يتلقوا أي تكوين رسمي في استخدام الخدمات الرقمية، مما يعكس ضعف التوعية والتدريب داخل الجامعة. بينما 20.9% فقط تلقوا تكوينًا، وهي نسبة منخفضة تستدعي وضع برامج تكوينية منتظمة ومبسطة لفائدة الطلبة.

الشكل رقم (9): تقييم التكوين المسبق للطالب في الرقمنة



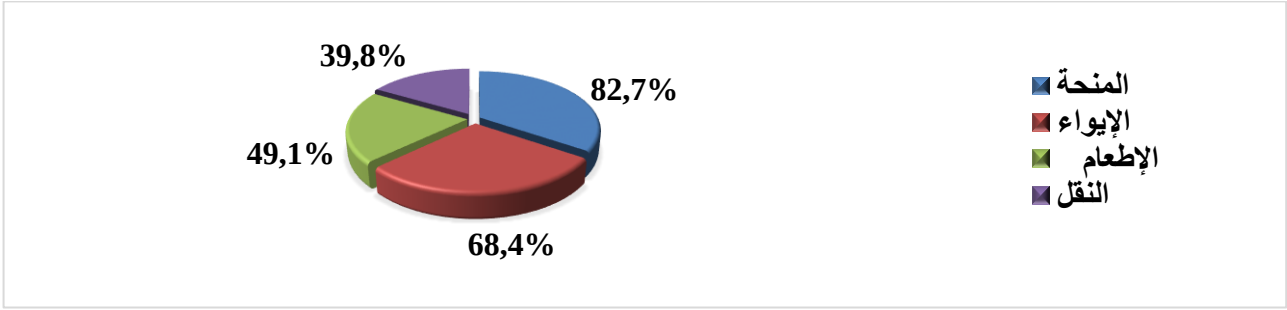
9- تحليل متغير المنصات الرقمية الأكثر استخداما

الجدول رقم (9): المنصات الرقمية ذات الاستخدام الأوسع

نوع الخدمة	التكرار	النسبة
المنحة	138	82,7%
الإيواء	114	68,4%
الإطعام	82	49,1 %
النقل	66	39,8%

تُظهر البيانات أن منصة المنحة هي الأكثر استخدامًا بنسبة 82.7%، تليها منصة الإيواء 68.4% ما يعكس الأولوية الكبيرة لهذين الجانبين في حياة الطالب. أما خدمات الإطعام والنقل فتبقى أقل استخدامًا، وهو ما قد يشير إلى صعوبات في الوصول أو محدودية فعالية هذه المنصات .

الشكل رقم (10): المنصات الرقمية ذات الاستخدام الأوسع



بناءً على ما سبق، يتضح أن الاستخدام الفعلي للخدمات الجامعية الرقمية لا يزال يواجه تحديات على مستوى التكوين، قابلية الاستخدام، ودعم المستخدمين، مما يستوجب إعادة النظر في آليات التصميم، التوعية، والتكوين التقني الموجه للطلبة، لضمان تحقيق فعالية أكبر واستغلال أمثل لهذه المنظومة الرقمية.

المحور الثالث: جودة الخدمات الجامعية الرقمية في نظر الطلبة

يرمي هذا المحور إلى تقييم مدى جودة الخدمات الرقمية المقدمة من حيث الكفاءة، الدقة، سرعة الاستجابة، رضا المستخدمين، ومطابقة توقعاتهم، وهي عناصر جوهرية لقياس فعالية التحول الرقمي في الجامعة.

10-تحليل متغير تحسن الخدمات الجامعية الرقمية عن الخدمة التقليدية

الجدول رقم (1.10): تحسّن استجابة الخدمات الجامعية من خلال الرقمنة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم، بشكل واضح	49	29,6%
تحسن طفيف	67	40,3%
لا يوجد فرق	51	30,1%
المجموع	167	100%

النتائج تُظهر تباينًا في آراء الطلبة حول تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الجامعية، حيث 29.6% يرون تحسنًا واضحًا، و40.3% يلاحظون تحسنًا طفيفًا، بينما 30.1% لم يلاحظوا فرقًا. هذا يعكس تفاوت التجارب مع المنصات الرقمية، ويؤكد الحاجة إلى تحسين فعاليتها لتلبية تطلعات الطلبة.

الجدول رقم (10. 2): مظاهر تحسن الخدمات الجامعية بعد رقمنتها

المظاهر	التكرار	النسبة
نقص مدة معالجة الطلبات والملفات	62	72,7%
نقص في الطوابير	55	56,9%
تقليص التعامل المباشر مع الادارة	46	48,4%
أخرى : إشعارات إلكترونية، تتبع الطلب	9	19%

تشير النتائج إلى أن الطلبة لاحظوا عدة إيجابيات بعد رقمنة الخدمات الجامعية؛ حيث رأى 72.7% أن أهم فائدة كانت تقليص مدة معالجة الطلبات، و56.9% أشاروا إلى انخفاض الضغط على المصالح الإدارية، بينما اعتبر 48.4% أن الرقمنة قللت من التعامل المباشر مع الإدارة، مما عزز الشفافية. و19% ذكروا مزايا أخرى مثل تتبع الطلبات إلكترونيًا والحصول على إشعارات فورية.

11- تحليل متغير تقييم خدمة الايواء

الجدول رقم (1.11): من حيث الحجز

التقييم	التكرار	النسبة
ممتازة	30	17,9%
جيدة	65	38,8%
ضعيفة أو غير متوفرة	44	26,1%
لم أستخدمها	28	17,2%
المجموع	167	100%

أظهر تحليل تقييم خدمة الإيواء عبر الحجز الرقمي أن 56.7% من الطلبة قيّموها بشكل إيجابي (17.9% ممتازة، و38.8% جيدة)، بينما رأى 26.1% أنها ضعيفة أو غير متوفرة، مما يشير إلى مشكلات تقنية أو تنظيمية. كما أن 17.2% لم يستخدموا الخدمة، ما يطرح تساؤلات حول مدى تعميم الرقمنة أو استمرار وجود بدائل تقليدية. تعكس النتائج فعالية مقبولة للنظام الرقمي مع الحاجة لتعزيز الدعم الفني والتحسينات لضمان استفادة أوسع.

الجدول رقم (2.11): من حيث التسجيل

التقييم	التكرار	النسبة
ممتازة	26	15,7%
جيدة	73	44%
ضعيفة أو غير متوفرة	39	23,1%
لم أستخدمها	29	17,2%
المجموع	167	100%

أظهرت نتائج تقييم خدمة الإيواء أن 44% من الطلبة صنفوها بأنها "جيدة"، و15.7% اعتبروها "ممتازة"، مما يشير إلى رضا نسبي لدى المستخدمين. في المقابل، رأى 23.1% أن الخدمة "ضعيفة أو غير متوفرة"، مما يكشف عن وجود تحديات في تقديمها رقميًا. بينما 17.2% لم يستخدموا الخدمة، وهو ما قد يعكس قلة الحاجة أو ضعف الوعي بها. بشكل عام، تُعد الخدمة مقبولة لكنها تحتاج لتحسينات لتلبي احتياجات عدد أكبر من الطلبة.

الجدول رقم (3.11): من حيث الإستجابة للشكاوى

التقييم	التكرار	النسبة
ممتازة	21	12,7%
جيدة	47	28,4%
ضعيفة أو غير متوفرة	70	41,7%
لم أستخدمها	29	17,2%
المجموع	167	100%

أظهرت نتائج تقييم خدمة الاستجابة للشكاوى أن 41.7% من الطلبة يرونها "ضعيفة أو غير متوفرة"، ما يعكس قصورًا واضحًا في هذا الجانب. بالمقابل، قيّمها 28.4% بأنها "جيدة" و12.7% بأنها "ممتازة"، ما يشير إلى وجود تجارب إيجابية لكنها محدودة. كما أن 17.2% لم يستخدموا الخدمة، ما قد يعود إلى عدم الحاجة أو ضعف الوعي بها. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تحسين آليات الاستجابة لتعزيز رضا المستخدمين وجودة الخدمة.

12-تحليل متغير تقييم خدمة الإطعام

الجدول رقم (1.12): من حيث برمجة الوجبات

الإجابة	التكرار	النسبة
فعالة جدًا	35	21,4%
متوسطة	57	44,9%
غير فعالة أو غير مستخدمة	75	33,7
المجموع	167	100%

تشير نتائج تقييم خدمة الإطعام من حيث برمجة الوجبات إلى تباين في آراء الطلبة؛ حيث يرى 44.9% منهم أن البرمجة متوسطة الفعالية، مما يعكس رضا متوسطًا عن تنظيم وتوقيت الوجبات. بينما اعتبر 21.4% أنها فعالة جدًا، ما يدل على وجود تجارب ناجحة في بعض الحالات. في المقابل، يرى 33.7% أنها غير فعالة أو غير مستخدمة، مما يشير إلى مشاكل تنظيمية أو نقص في التنسيق يؤثر سلبًا على الخدمة. وتبرز هذه النتائج أهمية تحسين برمجة الوجبات لضمان جودة واستمرارية الخدمة بما يلبي حاجات الطلبة بشكل أفضل.

الجدول رقم (2.12): من حيث تنظيم الطوابير

الإجابة	التكرا	النسبة
فعالة جدًا	30	17,9%
متوسطة	66	39,8%
غير فعالة أو غير مستخدمة	71	42,3%
المجموع	167	100 %

أظهرت نتائج تقييم خدمة الإطعام من حيث تنظيم الطوابير أن 39.8% من الطلبة يرون أن التنظيم متوسط الفعالية، مما يدل على مستوى مقبول بحاجة للتحسين. فقط 17.9% يعتبرونه فعالًا جدًا، ما يعكس رضا محدودًا. في المقابل، ترى نسبة كبيرة تبلغ 42.3% أن التنظيم غير فعال أو غير مستخدم، ما يشير إلى وجود مشاكل تنظيمية تستدعي تطوير هذه العملية لتحسين تجربة الطلبة أثناء تناول الوجبات.

13-تحليل متغير تقييم خدمة النقل عبر النظام الرقمي

الجدول(1.13): من حيث جدولة الحافلات

الإجابة	التكرار	النسبة
جيد جدًا	32	19,4%
مقبول	78	46,4%
غير كافٍ أو غير مفعّل	57	34,2%
المجموع	167	100%

أظهرت نتائج تقييم جدولة الحافلات في خدمة النقل الجامعي أن 19.4% فقط من الطلبة يرون أن الخدمة جيدة جدًا، مما يشير إلى رضا محدود. بينما يرى 46.4% أن مستوى الخدمة مقبول، وهي النسبة الأكبر، ما يدل على وجود حد أدنى من الفعالية دون تحقيق الجودة المطلوبة. أما 34.2% فيعتبرون أن الخدمة غير كافية أو غير مفعّلة، ما يبرز وجود خلل أو غياب في بعض جوانب النظام الرقمي للنقل الجامعي.

الجدول (2.13): من حيث معرفة التوقيت

الإجابة	التكرار	النسبة
جيد جدًا	35	20.8 %
مقبول	73	43,5%
غير كافٍ أو غير مفعّل	59	35,7%
المجموع	167	100%

تشير نتائج تقييم خدمة النقل عبر النظام الرقمي إلى أن 43.5% من الطلبة يرون أن معرفة توقيت الحافلات مقبولة، مما يدل على وضوح نسبي في الخدمة. في حين يرى 20.8% فقط أنها جيدة جدًا، ما يعكس رضا محدودًا. أما 35.7% فيرون أن معرفة التوقيت غير كافية أو غير مفعلة، مما يبرز الحاجة إلى تحسين دقة وتحديث المعلومات وتطوير نظام الإشعارات لرفع جودة الخدمة.

الجدول(3.13): من حيث تقديم الشكاوى

التقييم	التكرار	النسبة
جيد جدا	22	13.3%
مقبول	52	31.3%
غير كاف و غير فعال	93	55.6%
المجموع	167	100%

تبين نتائج تقييم خدمة تقديم الشكاوى رقميًا أن 31.1% من الطلبة يرونها مقبولة، و13.3% فقط يعتبرونها جيدة جدًا، ما يعكس رضا منخفضًا. بينما يرى 55.6% أنها غير كافية أو غير مفعّلة، مما يدل على وجود قصور واضح في النظام الرقمي، ويؤكد الحاجة إلى تحسين التصميم، تفعيل نظام تتبع، وتعزيز التفاعل الإداري لرفع جودة الخدمة.

14-تحليل متغير تقييم خدمة معالجة الشكاوى

الجدول(14): فعالية معالجة الشكاوي

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم، وتمت معالجتها بسرعة	32	19,4%
نعم، لكن تأخرت المعالجة	37	22,4%
لا توجد وسيلة واضحة لتقديم الشكاوى	97	58,2%
المجموع	167	100

أظهرت نتائج تقييم فعالية معالجة الشكاوى رقميًا أن 19.4% من الطلبة أكدوا معالجة شكاواهم بسرعة، ما يدل على تفاعل محدود. في حين يرى 22.4% أن الشكاوى استُقبلت لكن تأخرت معالجتها، ما يعكس بطء الاستجابة. أما الغالبية بنسبة 58.2% فأفادت بعدم وجود وسيلة واضحة لتقديم الشكاوى، مما يكشف خللًا في تصميم أو تفعيل النظام. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تطوير نظام الشكاوى الرقمي ليكون أوضح، أسرع، وأكثر شفافية، بما يعزز رضا وثقة الطلبة.

تشير النتائج إلى أن رقمنة الخدمات الجامعية ما تزال في مرحلة انتقالية، حيث تحققت مكاسب نوعية في بعض الجوانب، لكن هناك قصور واضح في خدمات الاستجابة والتفاعل الإداري. ويتطلب هذا الوضع تبني مقاربة شاملة تشمل تطوير البنية التحتية، تأهيل الموارد البشرية، وتفعيل التقييم المستمر، بهدف جعل الرقمنة تجربة فعالة تساهم في تحسين جودة الحياة الجامعية.

المحور الرابع: العراقيل واقتراحات تفعيل الرقمنة

يسعى هذا المحور إلى تحديد العراقيل البنيوية، التنظيمية، التقنية، والمهارية التي تحول دون الاستخدام الفعّال للخدمات الجامعية الرقمية، من وجهة نظر الطالب كمستخدم نهائي.

15-تحليل متغير تفضيل الطلبة للتعامل الرقمي أو الحضور التقليدي

الجدول(15): أراء الطلبة حول الأفضلية بين الخدمات الرقمية والحضور التقليدي

نوع التفضيل	التكرار	النسبة
التعامل الرقمي	106	63,7%
الحضور التقليدي	61	36,3%
المجموع	167	100%

أظهرت النتائج أن 63.7% من الطلبة يفضلون الحصول على الخدمات الجامعية رقميًا، مقابل 36.3% يفضلون الحضور التقليدي، ما يدل على تحول في سلوك الطلبة نحو الرقمنة. ومع ذلك، استمرار تفضيل نسبة معتبرة للنمط التقليدي يكشف عن تحديات في البنية التحتية، القدرات التقنية، وجودة الأنظمة، مما يستدعي مراجعة أداء المنصات الرقمية وتوفير الدعم اللازم لضمان شمولية وفعالية الخدمات.

16-تحليل متغير تشخيص الطلبة لعراقيل الخدمات الرقمية

الجدول (16): عراقيل الخدمات الرقمية

نوع العائق	التكرار	النسبة
ضعف التغطية بالأنترنيت	114	68,4%
غموض واجهات الإستخدام	79	47%
نفص المعلومات و الارشادات	89	53,1%
عياب التكوين المسبق في استخدام المنصات	74	44,4%
اخطاء تقنية متكررة في المنصات	65	38,8%

أظهرت النتائج أن الطلبة يواجهون عدة عراقيل في استخدام الخدمات الرقمية الجامعية، أبرزها ضعف تغطية الإنترنت بنسبة 68.4%، ما يعكس فجوة في البنية التحتية. يلي ذلك نقص المعلومات والإرشادات بنسبة 53.1%، مما يدل على ضعف التوجيه. كما أشار 47% إلى غموض واجهات الاستخدام، و44.4% إلى غياب التكوين المسبق، بينما أشار 38.8% إلى تكرار الأخطاء التقنية. وتُبرز هذه النتائج أن المشكلات تشمل جوانب تقنية وتنظيمية وتكوينية، ما يستدعي مقاربة شاملة لتحسين فعالية هذه الخدمات.

17-تحليل متغير تحبيذ الطلبة لمنصة رقمية موحدة

الجدول (17): رأي الطلبة في المنصة الموحدة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم، أرى أنها ضرورية لتيسير و تسريع الإستفادة من الخدمات	71	42,3%
نعم، لكن بشرط أن تكون المنصة بسيطة وسهلة الاستخدام	52	31,1%
لا، أفضل الإبقاء على منصات منفصلة لكل خدمة لتجنب التعقيد	24	14,3%
لا يهمني، لأنني لا أستعمل كثيرًا هذه المنصات	20	12,3%
المجموع	167	100%

أظهرت نتائج الاستبيان أن 42.3% من الطلبة يؤيدون فكرة منصة رقمية موحدة للخدمات الجامعية لتسهيل وتسريع الاستخدام. بينما 31.1% يوافقون بشرط أن تكون المنصة بسيطة وسهلة الاستخدام، مما يبرز أهمية تجربة المستخدم. في المقابل، 14.3% يعارضون الفكرة ويفضلون

بقاء الخدمات في منصات منفصلة، و12.3% غير مهتمين، بسبب قلة استعمالهم لها. وتشير هذه النتائج إلى ترحيب نسبي بالمنصة الموحدة، بشرط جودة التصميم، مع ضرورة فهم توقعات مختلف فئات الطلبة.

18.تحليل متغير الخدمات الجامعية التي لا تزال تُقدَّم بأسلوب تقليدي ويُفترض رقمنتها

لم يتم التوصل إلى معطيات كافية بخصوص هذا المتغير، نظرًا لعدم توفر عدد كافٍ من الإجابات من طرف المبحوثين، الأمر الذي حال دون إدراجه ضمن التحليل الإحصائي.

19.تحليل آراء المبحوثين حول المقترحات الكفيلة بتفعيل رقمنة الخدمات الجامعية:

نظرًا لغياب إجابات كافية حول هذا السؤال المفتوح، تعذر تضمين هذا المتغير ضمن النتائج التحليلية، ما يستدعي في دراسات لاحقة تخصيص مساحة أوسع لجمع مثل هذه الآراء النوعية.

تشير الاستنتاجات إلى أن تحديات الرقمنة في الخدمات الجامعية لا تقتصر على الجوانب التقنية، بل تشمل أبعادًا تنظيمية وتكوينية وتواصلية. ورغم وجود ترحيب نسبي من الطلبة، إلا أن الرقمنة تعاني من نقائص بنيوية تؤثر على فعاليتها. من جهة أخرى أظهرت النتائج وعيًا متوسطًا بالرقمنة، لكن مع تفاوت في الاستخدام الفعلي، وضعف رضا عام عن جودة الخدمات بسبب البطء، الأعطال، وقلة التفاعل.

أما أبرز العراقيل تتمثل في ضعف البنية التحتية، نقص التكوين، وضعف التواصل. ومع ذلك، أبدى الطلبة استعدادًا لدعم التحسين من خلال منصة موحدة، تكوينات رقمية، ومشاركة فعالة. ويعتمد نجاح الرقمنة في الجامعات الجزائرية على وجود إرادة مؤسساتية تعتمد مقاربة تشاركية، وتستثمر في البنية التحتية، والتكوين، والحوكمة الرقمية.

2. عرض وتحليل نتائج المقابلة

من أجل فهم أفضل لمدى فعالية التحول الرقمي داخل مديرية الخدمات الجامعية لولاية تيزي وزو، تم إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين في مختلف القطاعات، مثل الإيواء، النقل،

الإطعام، الإعلام الآلي، بالإضافة إلى المسؤول المكلف بالرقمنة. وقد سمحت هذه المقابلات بجمع معلومات دقيقة حول واقع الرقمنة، والصعوبات التي تواجهها، وكذا الآفاق الممكنة لتطويرها من الناحية التنظيمية، التقنية، والقانونية.

في البداية، تبيّن أن الإستراتيجية الوطنية للرقمنة تشكل خطوة طموحة وواقعية تعكس التوجه الجاد للدولة نحو تحديث الإدارة العمومية، حيث بدأت نتائجها تظهر في رقمنة ملفات المنحة، الإيواء، والنقل عبر منصات إلكترونية سهّلت الإجراءات وقلّصت البيروقراطية، معززة بذلك الشفافية والعدالة في تقديم الخدمة للطالب، غير أن الإطار القانوني لا يزال يعرف بعض النقص، فبالرغم من صدور نصوص مهمة كالقانون 18-07 لحماية المعطيات الشخصية والمرسوم 20-442 المؤطر للخدمات الرقمية، إلا أنها لم تتضمن مواد صريحة تنظّم رقمنة الخدمات الجامعية بشكل مباشر. ونتيجة لذلك، تلجأ المديريات إلى تعليمات إدارية مؤقتة بدلًا من نصوص قانونية متكاملة، مما يؤدي إلى ارتباك في التطبيق، خصوصًا في الملفات التي تتقاطع مع تشريعات قديمة مثل احتساب الخبرة المهنية أو التقاعد[1].

في المقابل، بدأت الثقافة التنظيمية داخل المديرية تشهد تحوّلًا ملحوظًا، حيث أظهر الموظفون انفتاحًا على التكوينات الرقمية، بنسبة انخراط بلغت 100%، في حين تسهر لجنة الإعلام الآلي كل سنة على توجيه الطلبة وتوعيتهم باستخدام المنصات الرقمية، مما ساهم في تقليل نسبة الشكاوى العامة إلى أقل من 1%، وإن بلغت في مجال المنح نحو 10%.[2]

علاوة على ذلك، شهدت البيئة المؤسسية تطورًا إيجابيًا، حيث تم إنشاء خلايا دعم تقنية يشرف عليها مهندسو الإعلام الآلي، تعمل على تسيير منصات الإيواء والمنح، أرشفة الوثائق، ومعالجة الطعون إلكترونيًا. غير أن غياب قسم مستقل للإعلام الآلي يُعدّ نقطة ضعف يجب تداركها لضمان استدامة العمل الرقمي.

[1] مقابلة مع كمال داودي، مدير مديرية الخدمات الجامعية، حول موضوع رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – حسناوة، بتاريخ03 جوان 2025، الساعة 13:30.

[2] نفس المرجع.

أما من ناحية الحوكمة، فقد تم تعزيز الأداء من خلال إدماج تقنيات متقدمة مثل البطاقات البيومترية وتقنيةRFID ، ما ساهم في تحقيق الشفافية والعدالة، لاسيما في خدمات الإيواء والنقل. وفي السياق ذاته، ساهم إطلاق تطبيقات ذكية مثل "MyBus" و"انشغالاتي" في إشراك الطالب كمستخدم فاعل، حيث لا يتجاوز وقت الرد على التظلمات 3 دقائق في المتوسط، ما يعكس توجهًا واضحًا نحو حوكمة رقمية تفاعلية[1].

ومن حيث بداية الرقمنة فعليًا، فقد انطلقت العملية منذ سنة 2020 برقمنة ملفات الموظفين أولًا، ثم توسعت إلى الطلبة. ومع أن العملية تُدار في إطار برنامج مركزي تشرف عليه الوزارة، إلا أن المديريات المحلية، ومنها مديرية تيزي وزو، تعاني من محدودية هامش التكيّف مع خصوصياتها، مما يخلق فجوة بين مركزية القرار وواقع التنفيذ الميداني[2].

أما من حيث الخدمات، فقد شملت الرقمنة مختلف الجوانب الأساسية. فعلى مستوى المنح، أتاح التسجيل الرقمي معالجة نحو 49500 ملف سنويًا، مع تقليص الورقيات بنسبة 100%، وخفض متوسط معالجة الملف إلى 5 دقائق. وبلغت نسبة الشكاوي 10% بسبب أخطاء الطلبة عند التسجيل، لذا يلجأ الطلبة إلى الاستفسار الحضوري لعدم حصولهم على المنحة، ومع أن النظام حقق فعالية كبيرة، إلا أن بعض الأعطال تظهر خلال فترات الضغط، وهو ما يتطلب تشكيل خلايا مناوبة لضمان استمرارية الخدمة[3].

وفي نفس الإطار، تُدار خدمات الإيواء بالكامل عبر منصة "بروغرس"، حيث تتم معالجة 17000 ملف سنويًا، مع توجيه الطلبة إلى الإقامات حسب موقع كليتهم. كما تم اعتماد تقنيات التعرف على الوجه والبصمة لتأمين الإقامات، في حين لا تتجاوز نسبة الطلبة الذين يلجؤون

[1] مقابلة مع عبد النور غمور، مهندس في الاعلام الالي بقسم إدارة الموارد البشرية، حول رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – وسط ، بتاريخ13 ماي 2025، الساعة 13:00.

[2] مقابلة مع السيد كمال داودي، مدير مديرية الخدمات الجامعية، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – حسناوة، 03 جوان 2025 ، الساعة 13:30.

[3] مقابلة مع حميد كشتال، رئيس مصلحة المنح ، حول رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – حسناوة ، بتاريخ 01 جوان 2025، الساعة 14:00.

للمراجعة الحضورية 1% فقط. وقد مكّنت الرقمنة الطلبة من معاينة الإقامة الموجه إليها افتراضيًا، مما يمثل نقلة نوعية في جودة الخدمة[1]. إضافة إلى اعتماد نظام المراقبة الرقمية لدخول الطلبة إلى الإقامات الجامعية، من خلال تطبيق تقنيات التعرف على ملامح الوجه أو البصمة لمنع أي تجاوز للسهر على أمن الطلبة.

أما خدمة النقل، فقد شهدت رقمنة شاملة بنظامي نقل بين الدوائر والكليات، ونقل بين الإقامات والكليات. وقد أُدمج تطبيق ذكي وبطاقة متعددة الخدمات تتيح معرفة الحافلات ومواعيدها، مما رفع معدل التسجيل الرقمي إلى 100%. ومع أن الجانب التقني لا يمثل عائقًا كبيرًا، إلا أن ضعف العتاد يمثل تحديًا، ولهذا تم التخطيط لاعتماد نظام GPS لتحسين تتبع حركة الحافلات[2].

من جهة أخرى، شهدت خدمات الإطعام نقلة نوعية، حيث تم اعتماد نظامي التعرف على الوجه والبطاقة الإلكترونية لتسجيل دخول الطالب، ما ساهم في تخفيف الضغط وتنظيم الصفوف، مع تقديم 5000 وجبة فطور و5000 غداء يوميًا. وفي حال انقطاع الكهرباء أو الإنترنت، يتم اللجوء إلى نظام يدوي مؤقت. ويُلاحظ أن وقت الانتظار لا يتجاوز 5 دقائق، مع انخفاض الشكاوى إلى أقل من 1%.[3]

بالموازاة مع ذلك، ساعدت الرقمنة في تقليص تكلفة الوجبة وتحسين الجودة. كما ساهمت في تقليل الشكاوى الناتجة عن أخطاء الطلبة خلال التسجيل التي لا تتعدى 1% ، والتي يتم تصحيحها من طرف مصالح مختصة حسب نوع الخدمة، أو تُرفع إلى الوزارة في حال تجاوز الآجال.

---

[1] مقابلة مع السيد كمال داودي، مدير مديرية الخدمات الجامعية ، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – حسناوة، 03 جوان 2025، الساعة 13:30.

[2] مقابلة مع كمال داودي، مدير مديرية الخدمات الجامعية، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – حسناوة، 03 جوان 2025، الساعة 13:30.

[3] مقابلة مع السيدة ليدية تيرش، متصرفة في مصلحة االإطعام، حول رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – تامدة –، بتاريخ 06 جوان 2025 ، الساعة 13:00.

كما أدى اعتماد الرقمنة إلى تسريع الإجراءات الإدارية بنسبة 95%، رغم وجود عراقيل كضعف التكوين التقني لبعض الأعوان، ما ينعكس على سرعة معالجة الأعطاب. ويجري تأمين البيانات وفقًا للقانون 18-07 من خلال صلاحيات النفاذ المشفرة ودورات الأمن السبيراني.

وفي مجال التكوين، يستفيد الموظفون من دورات دورية حسب الإمكانيات، تؤطرها كفاءات جامعية وتقنية. وقد شملت التكوينات جميع الأعوان، خاصة الذين يشتغلون على المنصات الرقمية، إضافة إلى أعوان الأمن المكلفين بتشغيل أجهزة قراءة الوجه والبصمة 50 عونًا.

وفي المقابل، يتم توجيه الطلبة الجدد عبر تخصيص لجنة الإعلام الآلي بداية كل سنة جامعية، مما يُحسّن من مستوى الاستخدام الرقمي، ويقلل من نسبة الخطأ، ويعزز من نشر الثقافة الرقمية الجامعية.

علاوة على ذلك، امتدت الرقمنة إلى سلسلة التوريد، حيث تم رقمنة مختلف مراحل استلام ومتابعة البضائع، مما حسّن من فعالية مراقبة الموارد وساهم في تعزيز الشفافية.

أما فيما يخص الخدمات الرياضية والثقافية والصحية، فقد تم توظيف الرقمنة بفعالية لتطوير هذه المجالات داخل الجامعة؛ إذ تُستخدم المنصات الرقمية لنشر الإعلانات الخاصة بالأنشطة، مما يُسهّل اطلاع الطلبة عليها ومشاركتهم. وفي الجانب الصحي، أُطلقت منصة رقمية تُعنى بالصحة النفسية، تتيح التفاعل المباشر مع مختصين نفسيين، وقد استفاد منها نحو 500 طالب، بنسبة 3.29%، ما يُظهر وعيًا متزايدًا بأهمية الدعم النفسي في الوسط الجامعي.[1]

وأخيرًا، وبالنظر إلى التجارب الدولية في دول مثل سنغافورة وكندا وبريطانيا ، فقد أظهرت هذه الدول فعالية كبيرة في تطبيق الرقمنة من خلال منصات موحدة وسهلة الاستخدام، حيث تجاوزت نسب الاستخدام 80%، ففي هذا السياق، يتوقع أن يرفع اعتماد منصة موحدة محليًا نسبة

[1] مقابلة مع السيد رضوان عبلة، مسؤول مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية، حول رقمنة الخدمات الجامعية بالجزائر، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – حسناوة ، بتاريخ 15 ماي 2025، الساعة 10:00.

الاستخدام الرقمي بأكثر من 30%، خاصة في ظل شكاوى الطلبة من تعقيد الواجهات 47%، ونقص الإرشادات 53.1%.[1]

وبناءً على تحليل نتائج المقابلات، يتّضح أن مديرية الخدمات الجامعية لتيزي وزو قد قطعت أشواطًا كبيرة في مسار الرقمنة، وحققت مكاسب معتبرة على مستوى تسريع الإجراءات، رفع جودة الخدمة، وتكريس الشفافية. غير أن هذه المكتسبات تظل مهددة ما لم تُرافقها إستراتيجية شاملة لتجاوز التحديات التقنية، القانونية، والتنظيمية الراهنة.

3.التحليل التكاملي لنتائج الاستبيان والمقابلة:

كشف الجمع بين نتائج الاستبيان وآراء مسؤولي مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو عن صورة شاملة لمسار الرقمنة، الذي لا يزال في مرحلة انتقالية، تجمع بين مظاهر التقدم والصعوبات الميدانية.

بالنسبة للفرضية الأولى: تمكنت رقمنة الخدمات الجامعية بمديرية تيزي وزو من تعزيز نجاعة التسيير الإداري، فقد أظهرت النتائج الميدانية تحققها بدرجات متفاوتة بين مختلف الخدمات، حيث تُعد خدمة المنحة الجامعية النموذج الأنجح، إذ ساهمت الرقمنة في معالجة أكثر من 49500 ملف سنويًا دون وثائق ورقية، بمتوسط زمن لا يتجاوز خمس دقائق للملف الواحد، مع تحقيق هدف "التسجيل بصفر ورقة، ما أدى إلى تقليص التكاليف الإدارية والضغط البشري. كما أظهرت بيانات الاستبيان أن 82.7% من الطلبة استخدموا المنصة الرقمية للمنحة، مع نسبة حضور شخصي لا تتجاوز 1%، وهو ما يعكس فعالية معتبرة في التبسيط وسرعة الإنجاز. غير أن محدودية الوعي الرقمي أثّرت على هذه الديناميكية، حيث صرّح 41.3% من الطلبة أنهم احتاجوا إلى مساعدة أثناء التسجيل، و24% اضطروا إلى التنقل شخصيًا، و79.1% لم يتلقوا أي تكوين رسمي، ما يفسّر نسبة 10% من الشكاوى التقنية، خاصة لدى الطلبة الجدد.

[1] مقابلة مع السيدة فريدة وافي، مسؤولة مصلحة الموارد الرقمية، حول رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، بمقر المكتبة الجامعية المركزية تيزي وزو – حسناوة ، بتاريخ 15 ماي 2025، الساعة 10:30.

وفي خدمة الإيواء، تحققت الفرضية بشكل معتبر أيضًا، حيث عالجت المصالح أكثر من 17000 ملف عبر منصة "بروغرس"، وعبّر 63.7% من الطلبة عن رضاهم على النظام الرقمي، مع نسبة حضور شخصي لم تتجاوز 1%، مما ساعد في تقليص الأعباء الورقية وتحسين الإجراءات. أما في خدمة الإطعام، فقد تحققت الفرضية جزئيًا، حيث أُدخلت آليات رقمية مثل التذكرة الإلكترونية ونظام التعرف على الوجه، ما ساهم في تقليص وقت الانتظار إلى أقل من خمس دقائق وتحقيق هدف "وجبة لكل طالب"، غير أن التقييمات جاءت متباينة: 44.9% وصفوا برمجة الوجبات بأنها متوسطة الفعالية، و42.3% رأوا أن تنظيم الطوابير غير فعّال، خاصة في ظل الأعطاب التقنية المتكررة وانقطاعات الكهرباء التي أجبرت الإدارة على العودة للنظام اليدوي مؤقتًا.

أما فيما يتعلق بخدمة النقل، فقد شهد هذا النظام تحولًا رقميًا كاملًا، حيث بلغت نسبة الرقمنة 60.4%، من خلال استخدام بطاقة متعددة الخدمات تتيح للطالب تحديد موقع الحافلة الأقرب إليه والتعرف على مواعيد انطلاقها عبر تطبيق ذكي "MyBus"لتتبع حركة النقل الجامعي، ما ساهم في رفع معدل التسجيل الرقمي إلى 100% بالنسبة لكافة الطلبة. أما الخدمة الصحية، فلم تتحقق فيها الفرضية إطلاقًا، إذ سجلت أدنى نسبة رقمنة 34.2%، واقتصرت على منصة للرعاية النفسية دون شمول باقي الجوانب الصحية، إضافة إلى الخدمات الثقافية والرياضية، ما يجعلها في طور تجريبي بعيد عن التبسيط والتحسين. وفيما يتعلق بنظام الشكاوى، فقد أظهر الاستبيان ضعفًا واضحًا في التفعيل، حيث أعرب 58.2% من الطلبة عن عدم معرفتهم بوسيلة رقمية واضحة لتقديم الشكاوى، رغم توفر تطبيق "إنشغالاتي"، وأكد فقط 19.4% أن شكاواهم تمت معالجتها بسرعة، و22.4% أشاروا إلى تأخر الاستجابة، مما يدل على فجوة بين توفر الآلية وصعوبة الوصول إليها أو ضعف الوعي بوجودها.

من جهة أخرى، كشفت نتائج الاستبيان عن مؤشرات داعمة للفرضية تتعلق بسلوك الطلبة، حيث بيّن 63.7% أنهم يفضلون التعامل الرقمي على النمط التقليدي، وهو ما يعكس تحوّلًا في ثقافة الاستخدام. كما وفّرت المنصات الرقمية مثل "بروغرس" و"إنشغالاتي" قنوات متعددة للتفاعل،

غير أن فاعليتها اصطدمت بعراقيل تقنية متكررة، منها ضعف التغطية بالإنترنت 68.4%، نقص الإرشادات 53.1%، تعقيد واجهات الاستخدام 47%، وغياب التكوين 44.4%.

وعليه، يمكن القول إن الفرضية تحققت بوضوح في خدمات مثل المنحة، النقل، والإيواء، وتحققت جزئيًا في الإطعام، بينما ظلت محدودة أو غائبة في الصحة والشكاوى، نتيجة لاختلالات تقنية، ضعف البنية التحتية، وقلة الوعي الرقمي، مما يستدعي تدخلاً استراتيجيًا لتعميم الفعالية وتوسيع نطاق الرقمنة بشكل متوازن.

وفيما يخص الفرضية الثانية: يؤثر قصور البنية التحتية الرقمية سلبًا على فعالية رقمنة الخدمات الجامعية، فإن المعطيات الميدانية المستخلصة من استبيان الطلبة ومقابلات مسؤولي مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو تعزز بدرجة واضحة هذه الفرضية، وتُظهر كيف أن نقص التجهيزات، وضعف الشبكات، وانقطاع الكهرباء، كلها عوامل تقيّد تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة برقمنة الخدمات الجامعية.

فمن خلال نتائج الاستبيان، أقرّ 68.4% من الطلبة أن ضعف التغطية بالإنترنت يُعد من أبرز العراقيل التي تواجههم في استخدام المنصات الرقمية، بينما أشار 38.8% إلى تكرار الأعطاب التقنية، وهو ما يتسبب في صعوبة النفاذ المستمر إلى الخدمات الرقمية، ويؤدي أحيانًا إلى عزوف الطلبة عن استخدام هذه المنصات أو لجوئهم إلى الحضور الشخصي. كما أن 24% من الطلبة اضطروا فعليًا إلى التنقل إلى المديرية بسبب أعطال أو تعقيدات تقنية، مما يُظهر أن الرقمنة لم تُحقق بعد هدف الاستغناء عن التعامل الورقي أو التقليدي، نتيجة هشاشة القاعدة التحتية.

وقد أكد مسؤولو المصالح، في المقابلات، أن انقطاعات الكهرباء المتكررة وضعف الشبكة المعلوماتية يجبرانهم أحيانًا على العودة للنظام اليدوي، خاصة في فترات الذروة مثل التسجيلات أو صرف المنح، ما يؤدي إلى تعطيل سير العمل وخلق اختلالات في استمرارية الخدمة. كما أن بعض الأنظمة كالتعرف البيومتري المستخدم في الإقامات الجامعية تتوقف عند حدوث أي عطب

تقني أو انقطاع في الطاقة، مما يعطل فعالية الإجراءات الرقمية ويعيد المؤسسة إلى نمط التسيير التقليدي.

من جانب آخر، أشار عدد من المسؤولين إلى نقص في التجهيزات المعلوماتية المتطورة، وعدم تجديد البرمجيات بانتظام، بالإضافة إلى محدودية الصيانة والدعم التقني الدائم، ما يجعل تشغيل الأنظمة مرهونًا بالكفاءات المحلية أو بلجان مؤقتة، كما هو الحال في لجنة الإعلام الآلي التي تم تشكيلها لتدارك الأعطاب في منصة المنح. هذا يدل على غياب بنية تقنية مستقرة ودائمة قادرة على ضمان استمرارية الخدمات الرقمية بجودة عالية.

وتنعكس هذه الوضعية مباشرة على رهانات الرقمنة، حيث إن أهدافًا مثل تحقيق الشفافية، السرعة، وتوسيع قاعدة المستخدمين، تبقى رهينة بتوافر بيئة تقنية موثوقة ومستقرة. كما أن الأهداف البعيدة كخفض التكاليف، وتطوير الحوكمة الرقمية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، يصعب تحقيقها دون بنية تحتية قادرة على دعم العمليات بشكل متكامل.

وفي هذا السياق، فإن التحول الرقمي في مديريات الخدمات الجامعية لا يمكن أن يُبنى فقط على منصات برمجية، مهما كانت حديثة، ما لم يُرافقه استثمار فعلي في الشبكات، التجهيزات، واستقرار الطاقة، إلى جانب بناء بنية دعم وصيانة تقنية مؤسساتية قادرة على التدخل الاستباقي وتدارك الأعطاب بسرعة.

من هنا، يتم التأكد من أن ضعف البنية التحتية الرقمية يشكل عائقًا حقيقيًا أمام استكمال التحول الرقمي في الخدمات الجامعية، ويحد من فعاليته في تحقيق الرهانات الاستراتيجية المتمثلة في تحسين الجودة، ضمان العدالة في الوصول، تقليص البيروقراطية، وتحقيق الشفافية. وعليه، فإن تحقق الفرضية يبدو منطقيًا وواقعيًا في ظل غياب حلول بنيوية طويلة المدى على مستوى البنية الرقمية التحتية.

وبالنسبة للفرضية الثاثة: يعد ضعف التكوين وغياب ثقافة تنظيمية رقمية على مستوى مديريات الخدمات الجامعية باعتبارها فاعل تجسيد الرقمنة من أهم معيقات عملية التحول الرقمي للقطاع.

أظهرت نتائج الدراسة أن ضعف التكوين وغياب ثقافة تنظيمية رقمية داخل مديريات الخدمات الجامعية يُعدّان من أبرز المعيقات البنيوية التي تعترض طريق التحول الرقمي، غير أن المعطيات الميدانية تُبرز أيضًا مؤشرات إيجابية واعدة يمكن البناء عليها. فعلى الرغم من أن 79.1% من الطلبة لم يتلقوا أي تكوين رسمي في استخدام المنصات الرقمية، إلا أن 57.5% منهم تمكنوا من التعلم الذاتي من خلال تجربة التسجيل الأولي، مما يعكس قابلية للتأقلم الرقمي لدى فئة واسعة من المستخدمين. كما أن 41.3% من الطلبة صرّحوا أنهم احتاجوا إلى مساعدة، في حين اضطر 24% منهم إلى التنقل شخصيًا إلى المديرية، رغم توفر الخدمة رقميًا، وهو ما يدل على أن التكوين غير الكافي يؤثر على الاستخدام الفعلي. وفي السياق ذاته، أكد أحد المسؤولين أن المديرية تنظم دورات تكوينية دورية لفائدة الموظفين يشرف عليها أساتذة وتقنيون، غير أنها تُبرمج حسب الإمكانيات فقط، مما يعكس غياب سياسة تكوينية ممنهجة وشاملة. كما أن استمرار الإدارة في الاعتماد على حلول ظرفية مثل تشكيل لجان تقنية خلال فترات الذروة، يشير إلى غياب ثقافة تنظيمية رقمية مؤسسية تُكرّس الرقمنة كخيار استراتيجي دائم، لا كاستجابة مؤقتة. كما صرّح المسؤولون بأن الاعتماد على تعليمات ظرفية بدلًا من وجود إطار قانوني واضح، يضعف فاعلية الرقمنة ويحول دون تحقيق تناسق مؤسسي فعال.

و بالتالي، تؤكد هذه المعطيات صحة الفرضية التي ترى أن ضعف التكوين وغياب الثقافة الرقمية داخل مديريات الخدمات الجامعية يمثلان من أهم المعيقات التي تُبطئ عملية التحول الرقمي، غير أن مؤشرات التعلّم الذاتي لدى الطلبة، والتنظيم الدوري لدورات تكوينية، ونجاح بعض التجارب الرقمية مثل خدمة المنحة، تُظهر في المقابل أن هذه التحديات قابلة للتجاوز إذا ما تم تدعيمها بإرادة تنظيمية واضحة، وتخطيط مؤسسي مستدام.

الخاتمة

الخاتمة:

في ضوء ما تم رصده من واقع رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر، من خلال دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو، يتبيّن أن التحول الرقمي لا يزال في مراحله الأولى، ويتراوح بين تقدّم نسبي في بعض الجوانب وتعثر واضح في أخرى. وقد جاء هذا التحول ضمن سياق وطني داعم، تجسد في مشروع الحكومة الإلكترونية لسنة 2013، والاستراتيجية الوطنية للرقمنة 2020–2024، التي أولت أهمية خاصة لقطاع التعليم العالي باعتباره من القطاعات ذات الأولوية في مسار التحديث.

ورغم تسجيل بعض المكاسب، مثل تبسيط عدد من الإجراءات، وتقليص آجال معالجة الملفات، وتحقيق التسجيل بصفر ورقة، مما انعكس إيجابًا على تخفيض التكاليف، خصوصًا في خدمات المنح، والإيواء، والنقل، عبر منصات رقمية مثل "بروغريس" و"إنشغالاتي"، إلا أنّها لا تزال تشهد إخفاقًا في مجالات أخرى، أبرزها خدمات الصحة والأنشطة الثقافية والرياضية.

ولا تزال الرقمنة تواجه صعوبات ملموسة تتعلق بضعف البنية التحتية، وغياب إطار قانوني وتنظيمي فعّال يُنظم العملية ويوجهها، إضافة إلى ضعف الوعي الرقمي لدى فئة واسعة من الطلبة، وهو ما ينعكس على محدودية استغلال المنصات الرقمية المتاحة، رغم توفر التكوين المناسب لدى الموظفين، الذين لا يُبدون مقاومة فعلية تجاه التغيير.

ولتجاوز هذه التحديات، استنادا إلى هذا الواقع، نقترح تبني مقاربة متكاملة تشمل توفير إطار قانوني واضح، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتطوير الثقافة التنظيمية الرقمية، وتكثيف جهود التوعية الرقمية داخل الأوساط الطلابية. كما يُوصى بإنشاء منصة وطنية رقمية موحدة، واستحداث أقسام مستقلة للإعلام الآلي على مستوى مديريات الخدمات، وتوسيع نطاق الرقمنة ليشمل مختلف الخدمات الجامعية، مع الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة بما يتماشى مع خصوصيات السياق الجزائري.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: الكتب العربية:

1.أبو راس سمير، **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تطوير الأداء المؤسسي**، عمان، دار وائل، 2016.

2.إيستون ديفيد، **تحليل نسقي للحياة السياسية**، القاهرة، دار النهضة العربية، 1993.

3.الحاج منصف، **التحول الرقمي في المؤسسات العمومية**، الجزائر، دار الهدى، 2020.

4.الحريري أحمد، **التحول الرقمي في الإدارة العامة: دراسة في الحوكمة الرقميّة**، القاهرة، دار الفكر العربي، 2019.

5.العنزي عبد الله، **الخدمات الذكية في القطاع الحكومي: الأسس والتطبيقات**، الرياض، مكتبة العبيكان، 2020.

6.العزاوي نزار، **الثورة الرقمية وتأثيرها على القطاعات الحيوية**، بيروت، مركز الكتاب الأكاديمي، ب.س.

7.العساف عبد الله، **التحول الرقمي: المفهوم والتطبيقات وتحديات المستقبل**، الرياض، مركز دراسات الإعلام الحديث، 2021.

8.الطيب بو عزة، **علم النفس التربوي وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية**، الجزائر، **دار الهدى للنشر والتوزيع**، 2018.

9.بن عبو عبد الحكيم، **الحوكمة والإصلاح الإداري في الجزائر: دراسة تحليلية قانونية**، الجزائر، دار الخلدونية، 2020.

10.بن ناصر فاطمة، **الإدارة الإلكترونية ومتطلبات التحديث الإداري**، تونس، دار مجدلاوي، 2018.

11.حسن عبد الرحمن، **إدارة التحديث في القطاع العام**، عمان، دار المسيرة للنشر، 2018.

12.ديلمان دون، **استطلاعات البريد والإنترنت: التصميم المعدّل**، نيويورك، وايلي، ط1،2000.

13.ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه**، عمّان، دار الفكر، ط7،2010.

14.روجرز إيفرت، **انتشار الابتكارات، ترجمة علي مراد**، بيروت، دار الكتاب الجديد المتحدة، 2003.

15.رويغ والتر ، **تاريخ الجامعة في أوروبا: من العصور الوسطى إلى العولمة، ترجمة: سمير بوزوي**، بيروت: دار الفكر الجامعي، 2010.

16.سكوت ريتشارد، **المؤسسات والتنظيمات: أفكار واهتمامات، ترجمة: مركز دراسات الوحدة العربية**، بيروت، 2010.

17.شوفالييه جاك، **العلم الإداري، ترجمة: حفيظة جانح**، منشورات جامعة الجزائر، 2004.

18.شنطاوي كمال، **التحول الرقمي ورقمنة المعلومات في المؤسسات التوثيقية**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2019.

19.شامي عبد العالي، **الحوكمة الرقمية في الجامعات العربية**، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 2019.

20.عبد الحميد مجيد، **التحول الرقمي وتحديات الإدارة الحديثة**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2021.

21. كفالي ستينار، المقابلة: مدخل إلى البحث النوعي، **ترجمة: حيدر حاج إسماعيل**، دمشق: دار الفكر، 2010.

22. كريسويل جون، تصميم البحوث: المناهج النوعية والكمية والمختلطة، **ترجمة: عبد الله عبد الجبار**، الرياض، العبيكان، ط2، 2016.

23. كمال عبد الحميد، **إدارة شؤون الطلاب في الجامعات العربية**، القاهرة، دار الفجر، 2014.

24. مجدي عبد الحميد، **التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية**، القاهرة، دار الفكر العربي، 2020.

25.مور مارك ، **صناعة القيمة العامة: الإدارة الاستراتيجية في الحكومة، ترجمة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية**، أبو ظبي، مركز الإمارات، 2004.

الكتب الأجنبية:

26. Durance Phillipe, **Foresight and Digital Transformation**, Paris: OECD Publishing, 2019.

27. Trowler Paul, Student Engagement and University Services, United Kingdom: Routledge, 2013.

28. Philip G Altbach, **Higher Education in the Global Era**, Stanford, CA: Stanford University Press, 2011.

ثانيا: المجلات العربية:

29.الدرادكه طارق، " التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتعزيز الابتكار في المنظمات،" **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، المجلد 46، العدد1، 2019.

30.بضياف زهير، "دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية: الرهانات والتحديات التطبيقية"، **مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، عدد خاص، نوفمبر 2021.

31.بلقاسم سامي، "رقمنة خدمات النقل الجامعي في الجزائر: الواقع والآفاق"، **مجلة تكنولوجيا الخدمات العمومية**، عدد 11، 2024.

32.بن ساسي عبد الرزاق، "ادارة الخدمات الجمعية في الجزائر واقع تحديات"، **مجلة دراسات في الادارة الاقتصاد**، جامعة المسيلة، العدد12، 2018.

33.بن شنان محمد، "دور الخدمات الجامعية في تحقيق جودة الحياة الطلابية"، **مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية**، جامعة ورقلة، العدد 19، 2015.

34.بوعمامة عبد العزيز، "الخدمات الجامعية في الجزائر ودورها في تحقيق العدالة الاجتماعية"، **مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية**، العدد 12، 2019.

35.بوين غلين، "تحليل الوثائق كأداة في البحث النوعي"، **مجلة البحوث النوعية**، العدد 9، المجلد 2، 2009.

36. تيلولت سامية، بخيتي علي، "الخدمات الجامعية والتحصيل العلمي في الجزائر"، **دفاتر البحوث العلمية**، جامعة الجزائر 3، المجلد 11، العدد1، 2023.

37. حنيفي فريدة، "البطاقات الذكية في الجامعات الجزائرية: بين الطموح والتعثر"، **مجلة الدراسات الإدارية و التكنولوجية**، عدد 7، 2022.

38. دربال نادية، "تجربة التعليم عن بعد في الجزائر: دراسة حالة استخدام Moodle "، **مجلة علوم التربية و التكوين**، عدد 19، 2023.

39. زروقي نوال، "تقييم مشاريع الحكومة الإلكترونية في الجزائر: حالة مشروعe-Algérie "، **مجلة الدراسات الاستراتيجية والتنموية 5**، عدد 2 ،2020.

40. زروال عبد القادر، "الحوكمة الرقمية في مؤسسات الخدمات الجامعية: دراسة نقدية لتجربة منصة انشغالاتي"، **مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة**، عدد 10، 2023.

41. زروقي حياة، "رقمنة الخدمات الجامعية كآلية لتحسين جودة الخدمات العمومية.دراسة حالة"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، مجلد 5، العدد1، 2021.

42. سدراتي سميرة، "رقمنة قطاع التعليم العالي الجزائري: رهانات وتحديات"، **دفاتر السياسة والقانون**، مجلد 17، عدد 2، 2025.

43. صديقي عبد الرزاق، "تحليل تجربة الرقمنة في الجامعة الجزائرية: منصة Progres نموذجًا"، **مجلة الدراسات الإدارية و الاقتصادية**، عدد 8، 2021.

44. عاشور أحمد، "التحول الرقمي وأثره على تحسين كفاءة المؤسسات العمومية"، **مجلة الإدارة والتنمية**، جامعة ورقلة، العدد7، 2020.

45. عباسي يزيد، حفظي سليمة، " الرقمنة كمطلب لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية "، **المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات**، جامعة بسكرة، العدد2، 2022.

46. عبد علاوي عبد السلام، "أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر"، **مجلة صوت القانون**، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، العدد 7، 2017.

47. عقابي بوجمعة، العقبي الأزهر، "الخدمة الجامعية الجزائرية بين نوع التنظيم و التحديات تقديمها"، **مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الإجتماعية** ، جامعة بسكرة : مجلد6، عدد1، 2021.

48. غرونروس كريستيان، " نموذج جودة الخدمة وأثاره التسويقية "، **المجلة الأوروبية للتسويقية**، المجلد 18، العدد 4، 1984.

49.غلاب حنان، "جاهزية الموارد البشرية للتحول الرقمي في القطاع العام"، **مجلة الإدارة والتنمية**، العدد 38، 2021.

50. قادري حليمة ، "جودة الحياة في الإقامة الجامعية من وجهة نظر الطلبة"، **مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة وهران 2، مجلد11،عدد1، 2019.

51. قاسي عادل، "استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمة العمومية"، **الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية**، جامعة البليدة 2، العدد 2، أكتوبر 2019.

52. كلاخي لطيفة، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين الخدمة البيداغوجية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة – دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة ابن خلدون تيارت"، **مجلة التكامل الاقتصادي**، المجلد 6، العدد 1 ،2018.

53. لطرش سمير، "التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية بين الطموح والواقع"، **مجلة الاقتصاد والمجتمع 6**، عدد1، 2021.

54. .محمد أحمد خالد هدير، "الجامعات الذكية مدخل لتفعيل تسويق الخدمات الجامعية – دراسة تحليلية"، **مجلة كلية التربية** ، جامعة المنصورة، العدد 127، 2024.

55. .محمد سعيد، "التحول الرقمي في التعليم العالي: دراسة تطبيقبة على الجامعات المصرية"، **مجلة التكتولوجيا و التعليم**، عدد15، 2015.

المجلات الأجنبية:

56. Tomas Brown and Melissa Green, " Digital Transformation Higher Educatio, Challenges and pathways", **Higher Education journal**, vol-4, 2020.

ثالثا: الرسائل والأطروحات و بحوث المؤتمرات:

57.الصقعين محمد فاطمة، **إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة غزة الإسلامية، كلية التربية، 2015.

58. سليمان نسرين، **إصلاح الميزانية وتحديث وتيسير قطاع الخدمات: دراسة حالة تسيير الخدمات الجامعية بتلمسان**، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2012.

59. تيلولت سامية ، **الأثر المتبادل بين التعليم العالي و التنمية و مدى فعالية الخدمات الجامعية في مردود التعليم**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تخطيط، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر3، 2014/2013.

60. صادقي فوزية، **دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة تحليلية للجماعات المحلية**، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال السمعي البصري، تخصص إعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3: كلية الإعلام و الأتصال، 2020-2021.

61. عنتر أسماء، **تأثير تأخر تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الجامعية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي – دراسة حالة المدرسة العليا للعلوم السياسية**، مذكرة ماستر، المدرسة العليا للعلوم السياسية، الجزائر، 2022.

62. العنزي علي عواد، مطيران شريفة، **متطلبات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، الكويت، 26-27 فبراير 2023.

رابعا : المنشورات الصادرة عن المنظمات و الهيئات الرسمية:

الهيئات الرسمية العربية:

63. الجمعية الكندية لأبحاث التعلم الرقمي (CDLRA) ، **التقرير الوطني الكندي حول التعلم الرقمي**، 2024.

64. الديوان الوطني للخدمات الجامعية، **تقرير حول رقمنة الخدمات الجامعية**، الجزائر، 2022.

65. المفتشية العامة لوزارة التعليم العالي، **تقرير تقييم مدى التنسيق بين الجامعات ومديريات الخدمات الجامعية**، الجزائر، 2022.

66. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **الحركة الرشيدة وإصلاح الإدارة العمومية في الدول النامية**، تقرير التنمية الإدارية، 2018.

67. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، **البنية التحتية العالمية للمعلومات – مجتمع المعلومات العالمي: المتطلبات السياسية**، باريس،1977.

68. وزارة التعليم البريطانية، **التحول الرقمي في التعليم العالي البريطاني**، 2023.

69. وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، **مشروع الجزائر الإلكترونية 2008–2013**، الجزائر، 2008.

70. وزارة التعليم والبحث العلمي، **الوثائق الرسمية حول تنظيم التعليم العالي والخدمات الجامعية**، الجزائر، 2020.

71. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **دليل استخدام نظام PROGRES لتسيير الحياة الجامعية**، الجزائر، 2018.

72. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **المخطط التوجيهي لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي 2022–2024**، الجزائر، 2022.

73. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **بيان حول الدخول الجامعي 2020–2021 في ظل جائحة كوفيد–19**، الجزائر، 2020.

74. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **الاستراتيجية الوطنية للرقمنة في قطاع التعليم العالي 2022–2024**، الجزائر، 2022.

75.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **المنصات الرقمية المعتمدة في تسيير قطاع التعليم العالي والخدمات الجامعية**، الجزائر: منشور وزاري، 2022.

وزارة الرقمنة والإحصائيات، **الاستراتيجية الوطنية للرقمنة 2025–2030**، الجزائر ،2025.

76. وكالة التكنولوجيا الحكومية في سنغافورة (GovTech) ، **التقرير السنوي للسنة المالية 2018/2017**، سنغافورة، حكومة سنغافورة، 2018.

الهيئات الرسمية الأجنبية:

77.UNESCO, Digital transformation of higher Education Institution , A global perspective 2019.

خامسا: القوانين:

78. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 01–82 المؤرخ في 24 مارس 2001، **المتعلق بإنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية وتنظيمه وسيره**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 20، 2001.

79. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95–84 المؤرخ في 22 مارس 1995، **المتعلق بتحديد مهام وتنظيم مصالح مديريات الخدمات الجامعية على المستوى المحلي**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17، سنة 1995.

80. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95–84 المؤرخ في 22 مارس 1995، **المتعلق بإنشاء وتنظيم الديوان الوطني للخدمات الجامعية**، الجريدة الرسمية، العدد 17، سنة 1995.

81. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 01–82 المؤرخ في 24 مارس 2001، **المتعلق بإنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية وتنظيمه وسيره**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 20، 2001.

82. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، **المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي**، العدد 34، 17 جوان 2018.

83. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 20-442 المؤرخ في 22 ديسمبر 2020، **يحدد شروط وكيفيات استعمال المنصات الرقمية لتقديم الخدمات العمومية**، الجريدة الرسمية، العدد 78، سنة 2020.

84. القرار الوزاري رقم 932 المؤرخ في 28 سبتمبر 2016، **المتعلق بتنظيم خلية الرقمنة داخل المؤسسات الجامعية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58.

85. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، المرسوم التنفيذي رقم 95/84 المؤرخ في 1995/03/22 **المتعلق بانشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية**، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية عدد 18، 1995.

86. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 21-140 المؤرخ في 22 مارس 2021، **المتضمن إنشاء المحافظة السامية للرقمنة**، الجريدة الرسمية، العدد 22، سنة 2021.

87. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 13-304 المؤرخ في 21 أوت 2013، **المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لأمن نظم المعلومات**، الجريدة الرسمية، العدد 47، سنة 2013.

88. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 99- 05 المؤرخ في 4 أفريل 1999، **المتعلق بالقواعد العامة لاستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال**، العدد 21، 7 أفريل 1999.

89. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 09-04 المؤرخ في 5 أوت 2009، **الذي يحدد مهام الجامعة وقواعد تنظيمها وسيرها**، العدد 47، 5 أوت 2009.

90. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 15-04 المؤرخ في 1 فيفري 2015، **المتعلق بالأمن المعلوماتي**، العدد 12، 1 مارس 2015.

سادسا: المقابلة:

91. تيرش ليدية، متصرفة في مصلحة الإطعام، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – تامدة، بتاريخ 06 جوان 2025، الساعة 13:00.

92. داودي كمال، ،مدير مديرية الخدمات الجامعية، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – حسناوة، بتاريخ 03 جوان 2025، الساعة 13:30.

93. عبلة رضوان، ،مسؤول مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – حسناوة، بتاريخ 15 ماي 2025، الساعة 10:00.

94. غمور عبد النور، مهندس في الإعلام الآلي بقسم إدارة الموارد البشرية، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – وسط، بتاريخ 13 ماي 2025، الساعة 13:00.

95. كشتال حميد، رئيس مصلحة المنح، بمقر مديرية الخدمات الجامعية تيزي وزو – حسناوة، بتاريخ 01 جوان 2025، الساعة 14:00.

96. وافي فريدة، مسؤولة مصلحة الموارد الرقمية، بمقر المكتبة الجامعية المركزية تيزي وزو – حسناوة، بتاريخ 15 ماي 2025، الساعة 10:30.

سابعا: المواقع الإلكترونية:

. وزارة الرقمنة والإحصائيات، ***مهام الوزارة***، **97** https://www.mndp.gov.d

(تم الاطلاع عليه في 6 ماي 2025).

98. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **المديرية العامة للشبكات وتطوير الرقمنة"**، https://www.mesrs.dz (تم الاطلاع عليه في 7 جويلية 2025).

99. مركز البحث في الإعلام العلمي والتقنيCERIST، **حول المركز**، https://www.cerist.dz (تم الاطلاع عليه في7 جويلية 2025).

100. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "المديرية العامة للشبكات وتطوير الرقمنة"، https://www.mesrs.dz (تم الإطلاع عليه في 7 جويلية 2025).

الملاحق

الاستبيان:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص **إدارة الموارد البشرية** بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، حول موضوع :
رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر – دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو"
جاء هذا الاستبيان كأداة لجمع آراء وملاحظات الطلبة حول واقع استخدام الخدمات الرقمية الجامعية، ومدى فعاليتها في تلبية احتياجاتهم اليومية.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل صدق وشفافية، علمًا أن جميع المعلومات ستُستخدم لأغراض علمية فقط، وفي سرية تامة.

نشكر تعاونكم ووقتكم.

مع فائق الاحترام والتقدير.
الباحثة.

هذا الاستبيان الموجه للطلبة حول فعالية رقمنة الخدمات الجامعية في مديرية الخدمات الجامعية بتيزي وزو

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة**(X) في** الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات العامة

1.الجنس:

ذكر☐ أنثى☐

2. العمر:

أقل من 20 سنة☐ من 20 إلى 25 سنة☐ أكثر من 25 سنة☐

3.المستوى الدراسي:

ليسانس☐ ماستر ☐ دكتوراه☐

أخرى حددها .....

4. ما نوع الخدمات التي تستفيد منها؟ "اختيار اكثر من إجابة"

الإيواء ☐ النقل☐ الإطعام☐ المنحة☐ الخدمات الصحية ☐

اخرى حددها.....

المحور الثاني: واقع استخدام الطلبة للخدمات الجامعية الرقمية

5. كيف تقيّم معرفتك العامة بالرقمنة؟

جيدة جدًا☐ مقبولة☐ ضعيفة ☐

6. ماهي أول خدمة جامعية تعاملت معها عبر منصة رقمية؟

التسجيل الأولي في الجامعة ☐ استخراج وثيقة ☐ طلب إيواء ☐

أخرى حددها .....

7. هل كان دخولك لطلب الخدمة ؟

سهلا ☐ طلبت مساعدة ☐ تنقلت لمديرية الخدمات للاستفسار☐

8. هل تلقيت تكوينا أو توجيها خاصا باستخدام الخدمات الجامعية الرقمية؟

نعم ☐ لا☐

9. ماهي المنصات الخاصة بالخدمات الجامعية الأكثر استخداما من طرفك ؟

المنحة ☐ الإيواء ☐ الإطعام☐ النقل☐

المحور الثالث: جودة الخدمات الجامعية الرقمية في نظر الطلبة

10. هل ترى تحسنًا في سرعة الاستجابة للخدمات بعد الرقمنة مقارنة بالخدمات التقليدية؟

نعم، بشكل واضح☐ تحسن طفيف☐ لا يوجد فرق☐

في حالة الاجابة ب: نعم، ماهي مظاهر السرعة في الاستجابة ؟

نقص مدة معالجة الطلبات والملفات ☐ نقص في الطوابير☐ تقليص التعامل المباشر مع الادارة☐ أخرى حددها .....

11. كيف تقيّم خدمة الإيواء الرقمي ؟

من حيث الحجز:

ممتازة☐ جيدة☐ ضعيفة أو غير متوفرة☐ لم أستخدمها☐

من حيث التسجيل:

ممتازة☐ جيدة☐ ضعيفة أو غير متوفرة☐ لم أستخدمها☐

الاستجابة للشكاوي:

من ممتازة☐ جيدة☐ ضعيفة أو غير متوفرة☐ لم أستخدمها☐

علل اختيارك: .....

12. كيف تقيّم خدمة الإطعام عبر النظام الرقمي ؟

من حيث برمجة الوجبات:

فعالة جدًا☐ متوسطة☐ غير فعالة أو غير مستخدمة☐

من حيث تنظيم الطوابير:

فعالة جدًا☐ متوسطة☐ غير فعالة أو غير مستخدمة☐

13. كيف تقيّم النقل الجامعي الرقمي ؟

من حيث جدولة الحافلات:

جيد جدًا☐ مقبول☐ غير كافٍ أو غير مفعّل☐

من حيث معرفة التوقيت:

جيد جدًا☐ مقبول☐ غير كافٍ أو غير مفعّل☐

من حيث تقديم الشكاوي:

جيد جدًا☐ مقبول☐ غير كافٍ أو غير مفعّل☐

14. هل سبق لك تقديم شكوى رقمية؟ وكيف كانت الاستجابة؟(في حالة الإجابة بنعم علل اختيارك).

- ✓ نعم، وتمت معالجتها بسرعة☐
- ✓ نعم، لكن تأخرت المعالجة☐
- ✓ لا توجد وسيلة واضحة لتقديم الشكاوى☐

علل إختيارك: .....

المحور الرابع: العراقيل واقتراحات تفعيل الرقمنة

15. هل تفضل التعامل الرقمي أم الحضور التقليدي لطلب الخدمات الجامعية؟و لماذا في كلتا الحالتين ولماذا في كلتا الحالتين؟

التعامل الرقمي ☐ الحضور التقليدي☐

علل إجابتك:

.....

16. ما أهم العراقيل التي تواجهك عند طلب الخدمات الجامعية؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- ✓ ضعف التغطية بالإنترنت☐
- ✓ غموض الواجهة الرقمية☐
- ✓ نقص المعلومات و الارشادات☐
- ✓ غياب التكوين المسبق في استخدام المنصات ☐
- ✓ مشاكل تقنية متكررة☐

17. هل ترى أن وجود منصة رقمية موحدة تشمل جميع الخدمات الجامعية سيكون أكثر فعالية بالنسبة للطالب؟

نعم، أرى أنها ضرورية لتيسير و تسريع الإستفادة من الخدمات☐

نعم، لكن بشرط أن تكون المنصة بسيطة وسهلة الاستخدام☐

لا، أفضل الإبقاء على منصات منفصلة لكل خدمة لتجنب التعقيد☐

لا يهمني، لأنني لا أستعمل كثيرًا هذه المنصات ☐

18. ماهي الخدمات الجامعية التي لا تزال تقدم بطريقة تقليدية و ترى ضرورة رقمنتها ؟

.....

19. قدم اقتراحاتك لتفعيل رقمنة الخدمات الجامعية؟

.....

.....

.....

الفهرس

العنوان

شكر وعرفان

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص باللغة العربية الدراسة

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

مقدمة .....أ

1.أهمية الدراسة .....ب

2.أهداف الدراسة .....ب

3.مبررات الدراسة .....ت

4.أدبيات الدراسة .....ت

5.إشكالية الدراسة .....ح

6.حدود الدراسة .....خ

7.الفرضيات .....د

8.منهجية الدراسة .....د

9.صعوبات الدراسة .....ر

10.هيكلة الدراسة .....ز

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنَّظري لرقمنة الخدمات الجامعية

تمهيد 21

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة وتطورها في السياق العالمي 22

المطلب الأول: تعريف الرقمنة ونشأتها 22

المطلب الثاني: خصائص الرقمنة و أهدافها 27

المطلب الثالث: دوافع الرقمنة ومتطلباتها 31

المبحث الثاني : ماهية الخدمـات الجامعية 34

المطلب الأول: الخدمات الجامعية: المفهوم النشأة و الأسس النظرية 34

المطلب الثاني: الخدمات الجامعية: الأشكال و الاهداف 39

المبحث الثالث: غايات و مرتكزات رقمنة الخدمات الجامعية 43

المطلب الأول: مفهوم رقمنة الخدمات الجامعية و غاياتها نشأتها وأهميتها.....43

المطلب الثاني: رقمنة الخدمات الجامعية: المرتكزات المحورية والمعايير التطبيقية.....47

المطلب الثالث: نماذج عالمية في رقمنة الخدمات الجامعية 53

خلاصة و استنتاجات 57

الفصل الثاني: واقع رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر

تمهيد.....59

المبحث الأول: الخدمات الجامعية في الجزائر ورهانات رقمنتها.....60

المطلب الأول: مراحل تنظيم وتسيير الخدمات الجامعية.....60
المطلب الثاني: دوافع ورهانات رقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر 62
المطلب الثالث: رقمنة الخدمات الجامعية في سياق المشاريع الحكومية للرقمنة 65
المبحث الثاني: الإطار التشريعي والمؤسسي لرقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر 69
المطلب الأول: المطلب الأول: الإ طار التشريعي لرقمنة الخدمات الجامعية في الجزائر 69
المطلب الثاني: الهياكل المؤسسية والتنظيمية لتنفيذ رقمنة الخدمات الجامعية 72
المبحث الثالث: التطبيقات والآليات التنفيذية لرقمنة الخدمات الجامعية.....77
المطلب الأول: المخطط التوجيهي لرقمنة التعليم العالي في الجزائر 2022–2024 77
المطلب الثاني: المنصات والتطبيقات الرقمية في رقمنة الخدمات الجامعية.....78
خلاصة و استنتاجات 83

الفصل الثالث: دراسة حالة لواقع رقمنة الخدمات الجامعية – مديرية تيزي وزو

تمهيد.....85
المبحث الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية لولاية تيزي وزو 86
المطلب الأول: النشأة، المهام، والتوزيع الجغرافي لمديرية الخدمات الجامعية لتيزي وزو.....86
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بولاية تيزي وزو.....88
المبحث الثاني: رصد وتحليل نتائج الدراسة الميدانية 91
المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعيِّنة البحث 91
المطلب الثاني: عرض النتائج و تحليلها 94

الخاتمة 122
قائمة المراجع 124
الملاحق 137
فهرس 142